海尔集团董事局主席、首席执行官 **张瑞敏**
中国企业家俱乐部理事、原招商银行行长 **马蔚华**
永辉超市创始人 **张轩宁**
联合推荐

创始人精神

如何克服发展中可预见的危机

THE FOUNDER'S MENTALITY

How to Overcome the Predictable Crises of Growth

[美] 克里斯・祖克（Chris Zook）
[美] 詹姆斯・艾伦（James Allen）◎著
韩微文◎特约著者
刘健◎译
张晶晶　陈劼玮◎校译



中信出版集团・CHINA CITIC PRESS

VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM

海尔集团董事局主席、首席执行官 **张瑞敏**
中国企业家俱乐部理事、原招商银行行长 **马蔚华**
永辉超市创始人 **张轩宁**
联合推荐

创始人精神

如何克服发展中可预见的危机

THE FOUNDER'S MENTALITY

How to Overcome the Predictable Crises of Growth

[美] 克里斯·祖克（Chris Zook）
[美] 詹姆斯·艾伦（James Allen）◎著
韩微文◎特约著者
刘健◎译
张晶晶 陈劼玮◎校译



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

版权信息

书名:创始人精神

作者:克里斯·祖克 詹姆斯·艾伦

ISBN:9787508666822

中信出版集团制作发行

版权所有•侵权必究

前言

数字说明一切！2005年，世界500强排行榜中只有16家中国企业。短短8年之后，在2013年，有90家中国企业跻身500强行列。这样的进步可谓翻天覆地。背后的原因是什么呢？

我们先从最浅显的原因入手。

首先，文化是重要推手。中国的创业精神历史悠久，而20世纪90年代全面展开的经济改革进一步释放了创业动力。

其次，市场机会不断。中国的本土市场规模巨大——并且在一定程度上防止了“外来者”的入侵。很少有国家能为初创企业提供类似中国这样的平台。

再次，基础设施提供有力支撑。中国一直能够引导巨大的资源投入基础设施建设：仅在过去10年间，中国就建成了3万多公里的高速路——超过全美州际高速公路系统1/3的长度。港口设施开发、互联网连接和电力等其他领域也见证了同样的巨额投资。

最后，中国经济政策为经济特区的高科技初创企业提供了税收优惠，对研发支出实行显著的税收减免。中国还大力投资于中等教育并取得了显著成果：根据经济合作与发展组织跟踪收集的数据，中国目前在全球数学和科学学科的平均评分方面排名靠前。另外一个引人注目的方面是，中国已经允许国有工业资产、利润和收入在经济总体中所占比例大幅下降。根据世界银行的统计数据，自1999年起，中国的国有企业所占份额，按数量衡量从37%下降为5%，按资产衡量从68%下降为44%。

不过这些只是冰山一角，还有一些不太明显但意义深远的原因。中国的初创企业数量以极快的速度增加。根据数据估算，2014年初创企业的数量几乎是2010年的2倍。在目前的中国百强企业中，85%的企业甚至还不满“10岁”，而其中最年轻的15%的企业创造了45%的就业岗位。年轻创始人领导的企业是中国当前所取得的成功背后的重要推动力。

对此，数字同样也能说明一切。自2009年以来，中国民营企业在收

入和利润两方面始终超越国有企业和跨国公司，这其中大部分为新成立的、由创始人领导的企业。民营企业目前实现的资产回报率是国有企业的三倍多。

那么这些企业到底做对了什么呢？为什么在中国和其他国家有一些企业成功实现了可持续增长，而很多其他企业则以失败告终呢？我们就这些问题展开了多年研究。为了寻找答案，我们到世界各地访问了上千名商业领袖和管理者，收集并分析了大量业绩数据。可以说这是一次开阔眼界的探索之旅，我们最终得出了引人注目的结论：无关企业规模或者年龄的大小，可持续增长的秘诀涉及企业内部的一系列根本性的态度和行为，我们将之称为“创始人精神”。

本书所讲述的正是创始人精神的神奇和魅力所在。

目前中国很多取得杰出业绩的企业都是由展现创始人精神的领导者掌舵的。本书将探讨永辉超市创始人张轩松先生和张轩宁先生不平凡的故事，但这样的实例比比皆是：任正非与华为（电信行业）、马云与阿里巴巴（电子商务行业）、张茵与玖龙纸业（再生纸）、任建新与中化（化工行业）。所有这些创始人都把自己视为所在行业的新生势力，坚决致力于满足客户和一线员工的需求，并鼓励所有员工以公司主人翁的心态思考和行动。创始人精神引导他们完成日常的所有工作。

然而，并非只有创始人才能为自身利益部署创始人精神。我们可以看看张瑞敏先生与全球最大家用电器公司海尔的例子。故事始于1984年，当时张瑞敏先生是一名年轻的政府官员，他临危受命接管了当时处于亏损状态的小型集体工厂青岛电冰箱总厂。工厂生产的低质量产品让张瑞敏先生痛心疾首，他决定让公司焕然一新。为此，上任伊始，他做出了惊人的举动：他让员工把76台劣质冰箱挑选出来，用大锤把它们全部砸碎。此举传达的信息很清晰：如今公司的每个人都为自己生产的产品负责。其后，张瑞敏先生在深思熟虑之后对海尔进行了重新设计，形成如今由数千个小型、半自主团队组成的集团公司——用张瑞敏先生自己的话说，这种结构的设计理念就是缩短“首席执行官与一线业务的距离”。这正是创始人精神的精髓，它也帮助海尔取得了成功：公司如今有7万多名员工，年收入超过300亿美元。

招商银行是创始人精神能够重新让企业焕发生命力的另一个典范。马蔚华先生于1999年接管当时在中国银行业规模相对较小的招商银行。

在当时来看，与国有几大行竞争市场绝对是异想天开，但是马蔚华先生告诉我们他发现了机会，“鉴于科技正在高速改变整个行业，我们可以把小规模转变为一种优势”。这就是将创始人精神落实到行动中的表现。马蔚华致力于一项大胆的战略：他决定招商银行将先于、优于和快于竞争对手，把互联网银行和其他重大创新引入中国。目前，招商银行有5万多名员工（马蔚华先生接手时仅有几千人），已经发展成为中国资产规模最大的股份制银行，仅次于国有五大行。凭借在招商银行取得的成功，马蔚华赢得了多个业内奖项，包括中央电视台颁发的中国经济年度人物“十年商业领袖”奖。

***

如果说在研究创始人领导的企业时我们总结了一条经验教训的话，那就是成功会带来更大的成功。中国如果能够更多地为上述这类企业创造实现快速和可持续性增长的条件，那么国内将有更多年轻的企业家创立自己的新公司。

中国现有的一些成功的年轻公司将发展为明日资产达数十亿美元的巨头，这是值得庆幸的事。但是我们的研究也指出，大部分这类企业因面临内部复杂性和规模的双重重压而最终陷入停滞。它们在业务增长过程中会丧失灵敏性，无法适应快速变化的市场，而且它们不会去拥抱新兴的机会。如此一来，很多企业最终将消亡。

日本近年来的历史表明出错的代价会有多高。战后日本涌现出大量有创意、精力充沛的年轻领导人，他们创建了让整个世界钦羡的高速增长企业，例如丰田、松下、索尼、夏普、佳能、日本电气、发那科、京瓷和富士胶片。这些企业通常是由创始人或家族运营的，它们坚持不懈地开发新产品和工艺，快速赢得全球市场份额，多年来助力日本的经济增长。

不过，从20世纪80年代起，日本经济开始稳步减速，2015年日本的国内生产总值增长率不到1%。日本的人口老龄化、不断加重的政府官僚作风以及攀升的债务水平，都是经济下行的重要推手。但是我们为撰写本书开展的研究着重突出了另一项关键因素：快速成长、能为国家创造大量就业岗位并能可持续生成巨大价值的创新型新公司的数量越来越少。

对于中国，增长轨迹表明可持续性价值创造者的数量不断增加，也

就是说那些10年间至少以两倍于国内生产总值增长率（最低为5.5%）的速度保持收入和利润增长的企业数量在增加。但是这些年轻的中国企业也将不断变大和变老。如果它们不能适度管理自身的增长，中国也会陷入与日本同样的麻烦中。我们的研究表明，全球资产规模达数十亿美元的公司都是就业岗位损毁者，而非创造者。为了在企业日渐成熟的过程中保持可持续增长，中国必须不断赋予一类特殊企业新生并不断培养它们，即：有创业精神、能快速规模化以及主要是由创始人领导的企业。

正如我们在前文中所述，当今的年轻企业将发展为明日的老牌劲旅，由此引出最后一个要点。我们在本书中要说明的是，创始人精神不仅仅是一个年轻企业取得成功所必需的东西，而且对于平稳发展的成功企业也同样至关重要，因为它有助于这类企业克服伴随增长而来的复杂性和惰性——而且，如果必要的话，还能帮助企业全面实现好转。想想濒临倒闭边缘的苹果公司，直到史蒂夫·乔布斯回归并为其注入公司失落已久的创始人精神，才使整个公司得以转变为全世界市值最高的企业之一。

中国即将成为全世界规模最大的经济体。无论这一决定性的崛起时刻将在何时书写，我们预测“舞台上的名角”都将是那些中国创始人——企业家，包括我们在前言部分提及的企业领导者。他们是中国成功的关键——只要他们能不断掌控创始人精神的力量，沿着我们在本书中所探讨的路线走，他们的企业和中国经济将会不断增长和繁荣发展。

克里斯·祖克，詹姆斯·艾伦，韩微文

引言 增长的悖论

增长创造了复杂性，而复杂性又是增长无声的杀手。这个悖论解释了为什么在过去10年中，每9家公司中只有一家能够保持超过最低利润水平的盈利增长，同时也说明了为什么85%的公司高管把公司的亏损归咎于内部因素，而不是超出他们可控范围的外部因素。实际上，可持续发展的基因深植于内部，而这些因素都是可预测的。

如果你仔细观察，就会发现任何商业故事里都有两条交织在一起的情节线索，无论故事本身是成功还是失败。第一条，也是最明显的线索，是企业外部的故事。在市场中演绎的外部因素一般包括：季度盈利、股东回报、市场份额变动、盈利增长。这是一条最容易追踪的轨迹，也是大部分人——董事会、投资者、媒体人以及公众——会选择追随的一条商业发展轨迹。这是一个关于公司如何通过更好地为客户服务来打败对手，从而赢得外部竞争的故事。

第二条情节线索在公司内部上演，它没有那么显而易见。这条线索一般包括：建立业务，发展和保留一群高素质的员工，加强企业文化，优化制度，学习经验，调整业务模式，降低成本，激励员工不断完美实现自我和企业的目标。

有些公司在外面运作得风生水起，但内部问题重重。另一些公司恰恰相反，内部发展良好而在外部陷入困境。但最终，如果一家公司想成功，则必须在这两个领域中都脱颖而出。两条情节线索必须要交织发力。如果你有一个灾难般的内部环境，就不可能在竞争激烈的市场中保持盈利增长；如果你在市场竞争中失败，就无法长久维持一种高效能的内部文化。

从《回归核心》[注]（Profit from the Cor）开始，我们已经完成了4本关于如何赢得外部战略游戏的著作。本书与众不同，它与赢得内部战略游戏有关，它关于企业——无论是年轻或是成熟——如何避免我们已经认识到的企业成长中将会面临的三大内部危机。

发展中可以预测的危机

我们认识到的三大内部危机分别出现在企业的不同发展阶段。

第一次危机：超负荷，指的是内部功能障碍和外部契机的丧失。这通常发生在由年轻管理团队掌舵的高速成长型公司尝试迅速扩展其业务的阶段。

第二次危机：失速，指的是许多成功的企业突然将增速放缓。因为快速发展导致复杂的组织分层，同时也导致员工原本清晰的分工变得模糊，而正是清晰的分工协作使公司具备专注力和动力。失速是一个公司的迷失时刻：发展的油门不再像曾经那样有效、灵敏，年轻的竞争者开始获得一席之地。大部分公司一旦失速就再也无法恢复活力。

第三个危机：自由下落，这是现实存在的最大的威胁。一家如自由落体般下落的公司，其核心市场份额增长完全停滞，其商业模式——那个一直到最近还依然行之有效的成功因素，突然之间似乎就不再可行了。对于一家这样的公司，时间是稀缺而紧迫的，管理团队通常感觉公司已经失去了控制，而他们又找不出根本原因，不知道应该用什么方法把公司拖出泥潭。

这三大危机发生之时，对于那些已经成功通过初创期和早期成长阶段的公司来说，是最危险、最紧张的时期。好消息是，这些危机是可以预测的，而且往往是可以避免的。这些危机中隐藏的发展的杀手可以被预期，人们甚至可将其转变成一个具有建设性的变化因素。

创始人精神

我们在这本书中的见解基于一个简单而深刻的真理。尽管公司间有许多不同之处，但是大多数实现可持续增长的公司都共享一套激励机制和行为。这通常可以追溯到大胆而雄心勃勃的创始人在公司初创时期的正确方略。这些公司的盈利增长到了一定规模，但依然保留着创始人精神的内在特点，正是这些特点在一开始就把它们带到了那个位置：把它们自己定位为新生势力，不断挑战行业及行业准则，以服务那些没有受到良好服务的客户，或者公司间协作一起创造一个崭新的行业。此类公

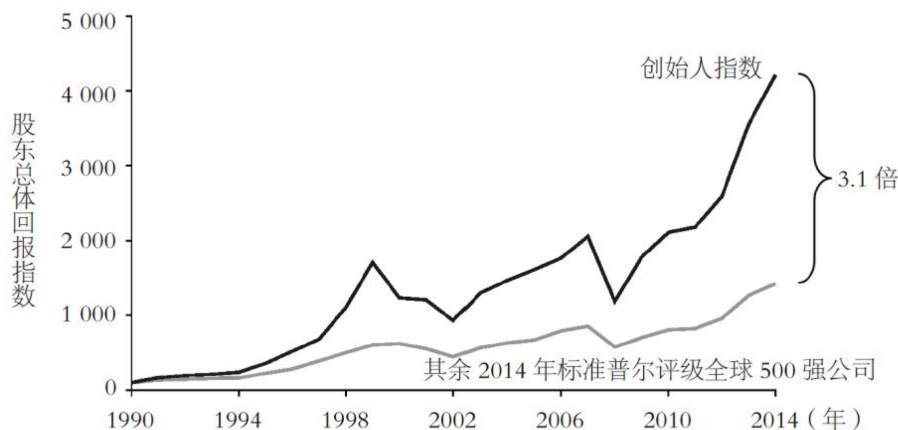
司有非常清晰的任务感和聚焦点，从而让公司的每名员工都能理解并且表现出极强的参与感（相比较而言，一般的公司中，每五位雇员里仅仅有两位能够说出他们公司的使命到底是什么）。处于这种经营状态的公司有加强雇员个体责任感的特别能力（相比较而言，最近盖洛普咨询有限公司的调查显示，一般的公司中只有13%的雇员认为自己是全情投入的）。这些公司厌恶复杂，官僚主义，以及任何会妨碍明确执行战略的事物。它们痴迷于业务细节，并鼓励赞美一线员工，因为这些员工直接与客户打交道。总而言之，这些态度和行为构成了一个思维框架，而这个思维框架正是最伟大的，同时也是最被低估的商业成功秘诀之一。

我们把这称为创始人精神。

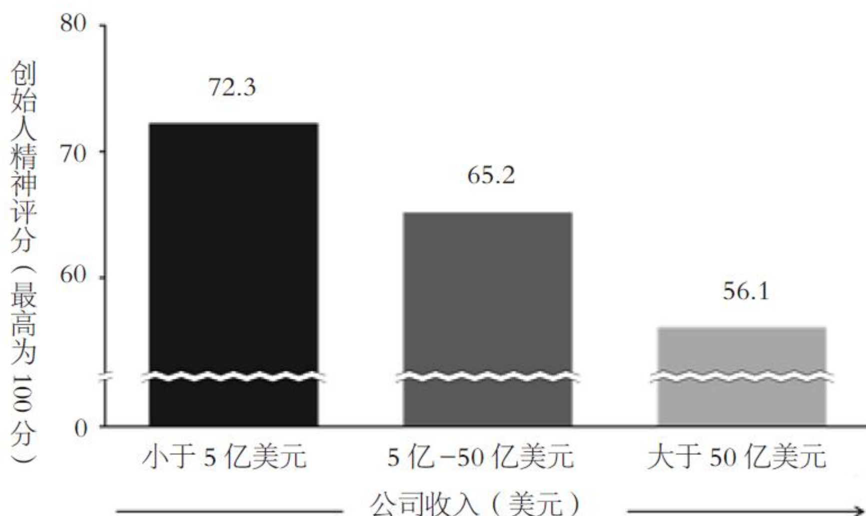
创始人精神构成了年轻公司在对抗更大、资源更丰富的业内企业时所具备的竞争优势的一个重要来源。它有三个主要特点：新生势力具有的使命感，主人翁精神，以及重视一线业务。在创始人所领导的或者创始人对员工日常决策和行为所遵循的准则、模式和价值观仍有明显影响力的公司中，这些特点具有最纯粹的表达，且表现得很明显。

在我们的分析、调查和访谈中（详见引言部分特别栏中的“我们如何进行研究”），我们发现在所有类型的公司中——不只是初创型企业，创始人精神的特点与它们在股票市场的表现、维持市场业绩和对抗同行的能力之间有着强大的联系。从1990年起，我们就发现那些创始人仍保有职位的企业，其股东回报是其他企业的三倍（见图I–1）。而那些长期保持高绩效的企业所展现出的创始人精神特征则是绩效最差企业所展现出特征的4~5倍以上。此外，我们可以确定，大约1/10的公司能实现连续10年盈利增长，而其中几乎有2/3由创始人精神所指引。这些都是非常值得注意的数字。

然而，企业做大后，人们通常都会将创始人精神丢失。对规模增长的追求增加了组织复杂性，引起业务流程和系统的冗余，使新生势力具有的使命感淡化，企业将面对保持原有人才水平的挑战。这些深层的、微妙的内部问题转而导致企业的外部表现恶化。图I–2展示了我们对全球325位高管的调查结果：伴随公司规模的扩大，这些公司的领导者感知到创始人精神在公司的影响力不断下降。



图I–1 创始人领导的公司超越其余公司



图I–2 高管们发现创始人精神的传承程度与企业发展规模成反比

如何解释那些曾经占据主导地位、拥有一切的公司最终却失意呢？它们曾经拥有增长的市场，大量的投资资金，专有技术，最知名的品牌。举个例子，20世纪90年代，诺基亚成长为手机行业的龙头老大。我们估计，在20世纪90年代那10年间，这家公司获得了手机市场90%以上的全球利润，并且摩拳擦掌，准备在未来很多年中保持其领先势头。诺基亚甚至对下一代智能手机涉及的许多技术元素进行了大量投入：已经开发出一些最早的小触摸屏技术，是微型照相机销售的全球领军者，已经学会怎么推销音乐，并且成为第一家在手机上提供免费电子邮件服务的公司。然而不知怎么的，公司的增长超过了负荷，经营者对其迅速发展的组织复杂性视而不见。尽管公司内部的一些工程师奔走疾呼，该公

司也未能充分利用其优势率先开发下一代手机。

这一切都并非源于缺乏资源或机会。诺基亚坐拥世界上最大的高速发展市场之一，掌握着历史上规模最大的企业现金流。但它派发出40%的股息，并用现金回购了自己的大量股票，而不是像新生势力一样思考，投资未来。短短几年间，苹果、三星和随后的谷歌就占领了智能手机市场，诺基亚作为曾经的创新和新生势力群体精神的代表，却处于业务断崖式下降的状态中。诺基亚的一位董事会成员在接受访问时谈到事情是如何发生的：内部因素而非外部竞争行为造成了这一切。他总结道："我们的反应速度太慢了。"

在我们研究增长危机的过程中，遇到过很多像诺基亚这样的公司——从外面看来似乎拥有一切（市场地位、品牌、技术、客户基础、巨大的财力资源），最终却以令人震惊的方式失去了所有，因为这些公司莫名地输了内部博弈。但我们也遇到了许多卓越的、令人深受鼓舞的类型完全不同的公司（你将在本书中看到不少），它们从外面看来已没有希望，但被领导人从内部重建后获得重生。

其中一家公司叫达维塔（DaVita），它从1999年开始实现自身的转变，从一家濒临破产的公司成为今日美国最好的医疗保健公司之一。自从肯特·西里（Kent Thiry）接任公司首席执行官并对外全面公开了公司的问题，公司的股票价格（经拆股调整后的价格）已经翻了100倍，并且市值从几乎为零增加到150亿美元。而西里（至今已经做了16年首席执行官）推动这种转变的第一步就是在公司内部重新点燃创始人精神。稍后我们会详细探讨他是如何做到这一切的。

我们如何进行研究

我们把多年的研究分析写进这本书中。我们观察到，全球利润的增长变得越来越艰难并且增长期更为短暂，十几年里几乎只有1/10的公司实现了持续增长。贝恩公司开发了一个数据库，追踪在过去25年里全球股市中所有上市公司的发展状况。数据证实了这一观察。从那些在长期保持盈利增长方面最成功的公司身上我们看到，它们将部分精力投入围绕其核心业务的发展机会，并且主要通过调整扩展其核心业务来寻求新增长，它们在这两方面都拥有卓越的能力。当仔细观察这份超级适应者名单时，我们发现，其中大多数公司的创始人都还在管理企业（如甲骨文、海尔和维多利亚的秘密母公司L Brands）或仍参与董事会事务。最重要的是，由创始人制

定的关于如何运作该企业的重点和原则一直被贯彻实施，因为他/她在一开始就定下了几近准确的重点和准则（如宜家或美国企业租车公司）。我们计算了这些与创始人有着千丝万缕联系的公司的股东投资回报，分析了最持久的成功者的特征，可以非常肯定地证明这一假设是对的。为了找出原因，我们做了实地访问。

首先，我们和世界各地的100位高管对话，谈论他们所感知到的公司增长的障碍，且在同一时间，我们在贝恩公司启动了名为新兴市场100强的计划。该计划主要关注新兴市场中的年轻公司，这些公司一般都达到了2亿美元的规模，并有很好的长期增长前景。在我们的访谈和新兴市场100强计划的专题研讨中，与我们谈话的大多数高管都告诉我们，公司在增长方面失败的根本原因是内在的，而不是外在的。

然后，我们对全球范围内的高管们进行问卷调查，希望能确认并理解增长障碍。其中一项调查的对象包含了325位涉及多个行业的高管，另一项调查的对象则来自我们新兴市场100强企业，涉及56家公司的高管和他们的团队。尽管强调的重点会因企业年龄和其所处发展阶段的不同而迥异，但两个调查都得出同一个结论：这些我们访谈过的高管把内部障碍看作公司面临的许多增长挑战的根本原因。

接着，我们开始追寻构成创始人精神的那些成功元素。为了达到这一目标，我们采访全球高管和企业创始人，创建了一个包含200家公司绩效、主营业务资料的数据库，并由一位了解每个公司的专家进行评估。有三种行为模式和潜在态度持续出现，它们常常可以追溯到创始人建立公司的方式。通过组织新兴市场100强专题研讨会，我们与贝恩公司的行业专家进行讨论，并对数十位高级管理人员尤其是创始人进行正式访谈，我们进一步证实了这些发现。所有人都对这个话题非常感兴趣，并慷慨地贡献出时间参与进来。这使我们得以确定创始人精神的要素，并开始了解当公司面临三大增长危机时，这些要素的实际用途。

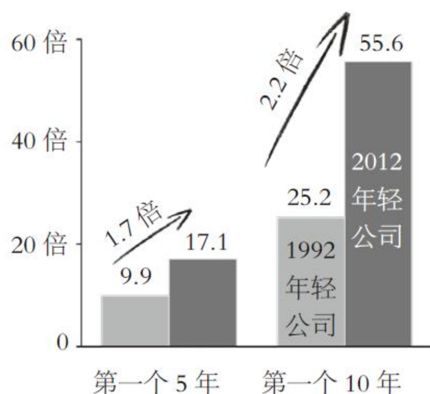
最后，我们进行了一系列深入的案例研究，聚焦于那些看起来在一个漫长时期内保持住创始人精神的公司，那些曾经失去、重又获得创始人精神的公司，以及从未真正拥有过创始人精神的公司。我们选择的样本跨越地域、行业及公司的发展成熟度，追寻“做什么”背后“如何做”的内涵。我们深入挖掘公开数据，得到了访问各位高管的特权，而最重要的是，我们能熟悉那些令人惊喜和激励了我们的卓越创始人的故事。

为什么现在写这本书？

超负荷、失速和自由下落也许都是可预测的危机，但我们写作这本书还基于第二个事实：存在很好的解决方案可以克服这些危机。克服这些危机至关重要：平均而言，80%以上的企业价值的主要波动可以追溯到其在这三个危机时期采取的或并未采取的决策和行动。

克服这些危机不仅至关重要，而且这种要求也从来没有像现在这样迫切。这是因为现今商业生命周期和整个行业的新陈代谢已经大幅加快。试想一下：平均而言，新公司规模跻身财富500强的速度比20年前快了不止两倍，而其中最快的规模增速者的增速大幅度超过之前的纪录保持者。另一个年轻公司正加快成为市场权利的抢先占有者的指标是：在40%的竞争领域中，最强大的公司，即享有最大份额行业利润且因此拥有最强大再投资能力的公司，不再是规模最大的公司。技术进步和企业价值向不再以规模为先的服务、软件方面持续转移，正在侵蚀规模具有的优势。因此，年轻的新生势力可以比以往更快地成为现有企业的威胁。故事的另一面则是：一旦这些新生势力成为市场的中流砥柱，它们往往会更频繁而且更突然地发生失速危机，恢复起来比以往任何时候都艰难。

初创时期快速发展与随后面临失速危机的双重打击导致了很多行业不同公司的战略位置更快速地重新排序，并使得许多市场中的领军者和追随者以惊人的速度互换位置（见图I–3）。以航空业为例，这是一个稳定的资本密集型产业，有很高的产业壁垒，且没有完全颠覆性的技术。按照惯例，它不是那种你会期望看到一次重大战略序列调整的行业，但这恰好是过去20年发生的事情。如果你看过1999年市值在前20位的航空公司名单，并拿它与当下的名单比较，你会发现行业领军者已经换了一半以上，其中破产现象屡见不鲜，16年前还在名单上的公司现今大约有一半都不再是独立的企业了。那些目前在世界上最有价值的航空公司，比如中国国际航空公司，在1999年的时候还排不进前20名。而这种现象并非航空业所独有。我们采访的来自各个行业的超过一半的高管都说，他们在未来5年内的主要竞争对手将会是与今天截然不同的公司。这证明了年轻公司能快速成长，成为其所在行业的强势力量。





图I–3 规模成长与增速缩减

你将从本书中获得什么？

我们写这本书有一个非常实际的目标：帮助企业安全渡过内部增长危机并获得可持续的成功。我们相信有三种类型的读者将从这本书的洞见和理念中获得最多收益。第一类读者是包括创始人在内的领导团队成员，他们的行为与实现增长目标的挑战直接相关，包括在组织中向高层领导汇报的人、希望可以谋求公司中更高职级领导角色的人，以及负责实施战略和管理上下级沟通事宜的中层管理人员。第二类读者是投资者，他们试图评估公司增长前景和它未来发展将遇到挑战的难度。第三类读者是关心公司增长势头和前景，并希望用以研究为基础的方法防范未来挑战和障碍等棘手问题的董事会成员。所有这三类读者——领导者、投资者和董事会成员都会从我们的研究、结论和用以阐述这些结论的故事中找到有价值的东西。

这本书关于如何在成功的初创期之后以最好的方式推动企业规模化发展，并能同时保持动力、专注力和对顾客的高度关注——这些因素是企业获得初步成功的原因。换句话说，这本书和最近出版的那些关于初创期秘密的著作不一样。如果要了解创业，我们向读者推荐埃里克·莱斯的《精益创业》注（The Lean Startup）或者彼得·蒂尔的《从0到1》注（Zero to One）。本书也不同于那些专注于由创始人领导的企业和家族企业等机构组织早期创业动力的书，对此主题感兴趣的读者可

以从诺姆·沃瑟曼的《创始人的困境》（The Founder’s Dilemmas）开始了解，那或许是关于这一主题的权威著作。

我们一直致力于帮助企业的领导者寻找他们的下一波盈利增长空间。有时候我们帮助年轻的公司与增长机会超负荷做斗争，有时候我们帮助成熟的公司寻找避免失速的方法，有时候我们帮助处于自由下落状态中的企业重新定义商业模式。对那些必须亲自面对这些挑战的、处于舞台中央的领导者，我们带着敬意回顾他们的经历。在本书中，我们非常谦逊但也自信乐观地提供我们的想法。它们不是万能药，但它们来自我们通过对世界上最优秀的公司和领导者的仔细研究而吸取的经验教训。而且我们坚信，大多数面临增长危机的公司都可以运用创始人精神的原理（正如我们在本书中给出的定义一样）来提高其成功概率。

本书的组织结构

本书围绕创始人精神的属性展开叙述，探讨其属性如何帮助各类企业的管理团队理解并处理三个可预测的增长危机。

在第1章中，我们将定义创始人精神，展示它如何与规模化进程相互作用，并介绍三个可预测的增长危机。在第2章中，我们将探讨触发这些危机的力量，并说明它们在一家公司的成长全过程中，在创造或摧毁价值里扮演的角色。之后，我们将分别用一个章节介绍三大危机：第3章讲超负荷，第4章讲失速，第5章讲自由下落。最后，在第6章中，我们将看到“规模化新生势力”这一模型如何帮助组织实现可持续发展。最后，我们将以讨论创始人精神为一个组织中各个层级的领导者所带来的经验教训作为结尾。

调查研究是我们创作这本书的坚实基础，但故事才是我们架构这本书的方式：故事反映了我们从调查研究中获得的最实际的想法和教训，特别是那些领导者如何克服增长危机的故事，那些证明失望是可以被避免的故事，那些关于重生的故事。我们观察了全球范围内实施了最有效行动的领导团队，团队成员非常坦率地告诉我们什么对他们行之有效，什么对他们没有作用。在访谈的基础上，我们会带你深入了解什么是创始人精神，我们将向你展示各类公司如何通过不断使用创始人精神作为它们做一切事情的试金石来打破发展的困局。我们希望这本书能使每个

地方的领导人都能够在公司的每个角落注入创始人精神，并通过把握内部战略博弈而在一个不确定的未来中掌握自己公司的命运。究其根本，本书致力于解决未来的迫切需求——一个比以往更注重速度、开放思维、人的动力和适应性的未来。

让我们从这个时代中最伟大的创始人之一开始讲起。

---

1. 《回归核心》中文版已由中信出版社于2004年10月出版。——编者注
2. 《精益创业》中文版已由中信出版社于2012年8月出版。——编者注
3. 《从0到1》中文版已由中信出版社于2015年1月出版。——编者注

第1章 创始人精神

实现可持续发展的关键

每一个伟大的企业创始人都带着一个关于创业的故事。对莱斯利·卫克斯奈（Leslie Wexner）来说，故事开始于1963年的一天。那一年他25岁，自认可以创办一家比他父母经营的企业更好的零售企业。

卫克斯奈生长于俄亥俄州的代顿，是一个为了躲避迫害而移居海外的俄罗斯犹太移民的儿子。他的父亲哈利·卫克斯奈从未学会写字，在芝加哥的一家百货公司努力工作，一路从包装工、售货员、橱窗整理者做到了管理人员；他的母亲贝拉·卫克斯奈，在拉撒路百货商店，从一个行政助理做起，后来晋升成店里最年轻的采购。尽管工作时间长，但夫妻二人一年的收入加在一起还不到9000美元。“我们那时候真的没钱，”卫克斯奈回忆道，“一无所有。”1951年，老卫克斯奈夫妇希望可以过得更好些，便开了一家小商店，店面只有13英尺（约合3.96米）宽。他们把这家店以孩子的名字命名——莱斯利。但他们的境况并没有得到改善。

这让毕业于俄亥俄州立大学哥伦布分校，学习商业的卫克斯奈很烦恼。他的父母一直那么辛苦地工作，却始终没能让生活水平得到一点儿提升，怎么会这样呢？当他大学毕业在商店里帮忙，看到一沓发票的时候，这个问题的部分答案呈现在了他面前。当他研究这些发票时，发现父母让那些销售净利润很低的大件商品，比如礼服和外套，装满了他们的商店。然而，实际上销售那些平价商品——例如衬衫、裙子和裤子——才能获取更高的收益，使商店免于破产。对卫克斯奈来说，解决方案显而易见：销售更多具有最佳经济效益的商品。卫克斯奈满腔热情地把这个想法告诉了父亲，父亲却不愿意接受，反而叫他去另找一份工作。

于是他照做了。卫克斯奈相信自己一定会成功，他建立了自己的公司：一家专门为女性服务的服装店，位于俄亥俄州上阿灵顿的金斯代尔购物中心。与父母的综合性商品策略相比，他只提供有限类别的服装，只专注于卖得最好的东西。他把他的商店命名为“有限公司”（The Limited）。

为了开办自己的企业，卫克斯奈转而寻求他的阿姨艾达的帮助，艾达借给他5000美元作为担保。有了那笔钱，他得到了10000美元的银行贷款，并开始创业。这是开拓性的冒险。他相信自己会取得成功，他签下了第二个商店的租约，但在开第一家商店之前他的负债额甚至就已经超过了100万美元。他一直感到危如累卵。他说：“有100万美元债务，没有资产，我觉得有一只熊正在追赶我，只要我停下休息一秒钟，它就会吃掉我。”他又补充道：“如果这次创业失败，我将是俄亥俄州最声名狼藉的破产者。”

“有限公司”第一年的收入是16万美元，虽不足以减少卫克斯奈的焦虑，却能让他坚持得更久一些。尽管财务状况堪忧，但他开始了一个雄心勃勃的增长计划：在未来，每5年开设一家新的商店。每一次的成功，在很大程度上都归功于他信念的力量。“我觉得我能赢是因为我一直比竞争对手工作努力。”他说，“如果他们每天工作12个小时，我就会工作16个小时。我下定决心，要让每一位离开商店的顾客都有一个再次光临的理由。我想：‘我们没有多少钱，我们没有许多商店，但至少我们可以很热情。’你可以把以上这些描述成对成功的热情。”

通过发展对一线销售业务不懈的专注力，卫克斯奈在自己创业早期就获得了成功。他说：“我把每个客户都当作一个朋友。”他决定，如果顾客不喜欢从他那里买到的东西，他们可以把它拿回来获得退款。这有别于那个时代经营者通常的做法，他的父亲告诉他这么做简直是疯了，但他还是那么做了。而且，从一开始卫克斯奈就使“有限公司”充满了个性化和使命感。他相信，“有限公司”应该为服务于一类定位非常精确的客户群的需求而存在：聪明、坚强、独立的现代女性，其典型代表就是珍妮·卡瓦莱里——这个在电影《爱情故事》中由艾尔丽·麦古奥扮演的深受观众喜爱的人物形象。卫克斯奈说：“我基于一个像她那样的女性形象以及她想穿什么而创建了我的商店。”

1969年，在连续成功经营了6家商店后，卫克斯奈开始了另一次非常规的冒险：他决定在“有限公司”内部募资推动公司上市，通过分配给他的员工股权从而让他们分享他的主人翁精神。人们嘲笑他当时的决定，但结果证明他是对的。如果你在“有限公司”上市时投资了1000美元，你的股份在今天将价值6000万美元。

今天，L Brands公司（卫克斯奈的公司现在的名字）有10万名员工。公司的运作伴有各种复杂的管理挑战，但卫克斯奈和他的管理团队

在面对挑战时，仍然始终专注于自己的核心使命和理想。“我知道为了能在经济上有竞争力，我们需要成为一家大公司，”他说，“但最重要的是，我想建立一个有特殊使命和明确价值观的好公司。”在朝着那个目标努力的过程中，卫克斯奈从西德尼·吕美特的著作《制作电影》中学到了重要的一点。“当你制作一部电影时，你必须考虑到各领域有创造性的人才，”吕美特说，“像设计师、演员、制片人、导演、服装设计师、音乐人。然而，当你看到一部伟大的电影时，这些元素都是紧密结合在一起的，就像由一个人完成了这一切一样。伟大的品牌要有个性凝聚力，需要注意连贯的细节。”

从卫克斯奈创立“有限公司”起，在之后的几十年中，他的企业不断地从一个成功走向另一个成功。今天，作为L Brands公司的统领者，他是北美重要财富500强企业中服务年限最长的首席执行官。在过去52年中，他取得的成功不只包括“有限公司”，还有时尚服饰Express、沐浴护肤品牌Bath & Body Works、休闲服饰品牌Abercrombie & Fitch、亨利·班德尔百货公司、内衣品牌La Senza和今天他王冠上最闪耀的宝石——维多利亚的秘密。在他的努力经营下，他为他的股东每年赚取近20%的利润回报，而L Brands公司的品牌市值约为280亿美元。在很大程度上，他成功了，因为他像一股新生势力那样思考和行动。“当你停下来闻玫瑰花的时候，”他说，“就是你将被一辆卡车撞上的时候。一次成功不会自然而然地带来另一次成功。最困难的事就是当你获得了成功和发展后仍然保持你的优势，并且留在你的游戏中。因此，我拒绝接受我成熟了，或者说，企业已经成熟了的事实。一旦你接受，你就开始迈向死亡。”

创始人精神：三大特征

莱斯利·卫克斯奈和他的团队充分显示出创始人精神。他们理解并身体力行新生势力所具有的使命。不论公司的规模发展到多大，他们始终保持对一线业务的关注和重视，总能意识到是细节让一切变得不同。并且，他们拥有一种主人翁精神，一种对所有员工、客户、产品和决策的强烈责任感。

这三大特征——新生势力具有的使命感、重视一线业务和主人翁精神——是创始人精神的关键特征。我们的研究表明，努力培养这三大特征将通向成功。（见图1–1）

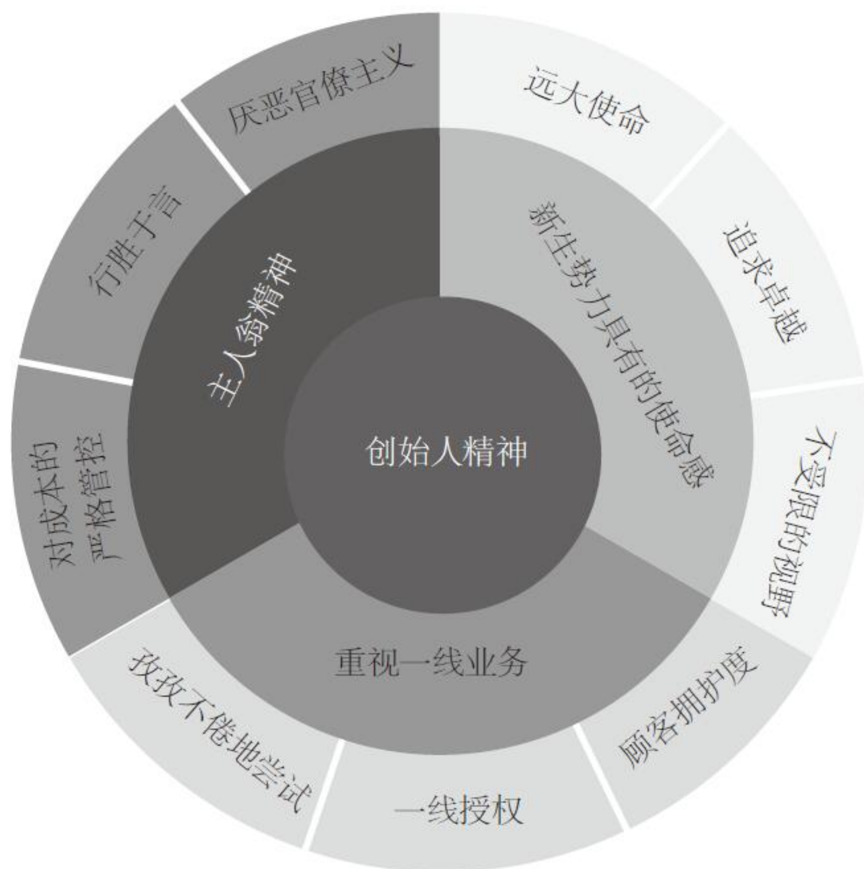


图1–1 创始人精神的特征

在本章接下来的部分，我们将描述三位创始人是如何在发展早期将这些特征逐步灌输进他们的企业，并在公司规模发展壮大后仍保持这些特征。我们有一个基本但重要的观点：随着企业发展年头的增长，创始人精神并非一定会随着时间的流逝而衰退，也并非必然随着创始人退休或死亡而消失，这种精神可以帮助处于不同发展期和规模的企业实现可持续增长。我们选择把注意力主要放在创始人故事这一点上，是因为在那些故事中，我们能看到创始人精神最纯粹和最持久的表达。

一种新生势力所具有的使命感

创始人心态的第一要素是拥有一种新生势力所具有的使命感。正如我们在引言中所提到的，一些最成功的创始人把创业阶段比作没有得到很好服务的客户对一个行业发动的战争——这也是为什么在最初的几年中，卫克斯奈把公司开会的地方称为“作战室”。有人说创业者的目的是重新定义自己的行业规则；还有一些人认为新生势力是要创造全新的市场，就像美国太空探索技术公司致力于太空旅行，网飞公司则是做电视点播。通常来说，新生势力所具有的使命感来自公司创始人，但在许多真正实现了可持续发展的企业中，它最终被公司各个层级的人所掌握并且能比创始人本身在公司存在得更久。让我们以永辉超市为例更仔细地看一下新生势力的组成要素。永辉超市是一家在中国快速发展的食品杂货零售企业，它正在挑战更大的竞争对手，这其中甚至包括沃尔玛。

永辉的创始人张轩松和张轩宁是在中国东南部的福建省乡下长大的两兄弟。他们的父亲是当地的一个承包商，他们的母亲通过在家里加工茶叶、制作糕点额外赚些钱。兄弟俩在成长过程中帮他们的妈妈做这些事。受这方面经验的启发，在20世纪80年代中期，兄弟俩在当地开了一家出售本地啤酒和简装食品的小杂货店。这个小店很快发展到5家。之后，1999年发生的事改变了兄弟俩的一切：中国有了第一批大型超市。

以当时中国的标准来衡量，这些商店都是巨无霸，营业面积超过一万平方米，出售包装好的货物和商品：这是传统食品杂货店的运作方式。这引起了兄弟俩的兴趣，他们开始学习如何运营这样的商店，并渐渐意识到他们可以做得更好。举个例子，他们看到超市从经销商那里购买生鲜农产品并赚取17%的毛利。他们想，为什么不消除中间的分销环节，直接从农民那里购买呢？这将使他们获得超过两倍的毛利，并能与

当地农民结成合作伙伴，为客户带来更新鲜的产品。他们开始构想一种商业混合体：大商店，干净，有空调，像大卖场，同时发展一个直接朝向农民的供应链，使他们能销售低成本、高质量的产品。他们决定试一试。2000年他们开了第一家店——永辉屏西生鲜超市，一举获得成功。

随着生意不断做大，他们开设了更多分店，这使他们可以进一步增强自己的供应链优势。例如，他们愿意向农民支付现金，而一些大供应链不愿意这么做。他们还与当地农民建立了牢固的关系，收购他们的所有产品，并在丰收年提供一个最低补偿保障——这是农民非常关注的一点。

从他们所做的一切来看，两兄弟带着一种新生势力所具有的使命感来运营公司，代表那些没有得到很好服务的客户发动变革，而没有得到很好服务的客户在永辉的案例中指的是中国妈妈。“为中国妈妈提供安全、新鲜、实惠的食物。”今天，这家公司如此宣称自己的使命。轩松向我们解释说：“实现这一使命要求我们把注意力集中在供应链上，从最值得信赖的供应商那里获得高质量的食品。你会认为这对所有人来说都是很清楚的，真正重要并且使我们与众不同的东西是我们的供应链。那是我们必须做到最好的地方。然而，这不是那么容易做到的，特别是对一个复杂的快速发展的企业而言。并且外部面对的大环境是一个快速发展的国家，而这个行业中新竞争对手不断涌现，同时伴随着因互联网与移动数字技术而出现的渠道和交付模式的重大转变。”

这两兄弟告诉我们，他们成功的秘诀是在他们成长起来后还一直专注于他们新生势力者的本质，特别关注是什么让他们与众不同。“在我小的时候，”轩松说，“有一个伟大的排球运动员和她的队友为中国赢得了1984年洛杉矶夏季奥运会金牌。她的名字叫郎平，被大家称为‘铁榔头’。她因为擅长大力扣球而闻名遐迩，只要教练能把她的位置安排好，她就可以得分。在我们的业务中，我和我兄弟扮演的一个主要角色就是提醒人们，我们的供应链就像郎平的技术一样。如果我们做好“大力扣球”，我们就赢了。我们已经确信，作为领导者和创始人，这种专注和意识比其他我们能做的事情都更重要。领导者必须使企业保持简单和专注，特别是在当下我们参与竞争的这个动荡纷杂的环境中。”

到目前为止，这么做都很有效。永辉生鲜产品的核心业务现在占商店营业收入的40%左右，相比于其竞争对手的不到20%，它是如此成功。在过去5年中，永辉的年增长率是32%。该公司目前经营着超过300

家商店，盈利收入达到50亿美元。

这些最强大的新生势力有几个相互加强的属性。一种是远大的使命感，这是一种推动永辉显著增长的属性。另一种是追求卓越：不断强调自己区别于其他企业的地方，并使之独一无二。还有一个属性是不受限的视野，即一个企业已经非常成功了，但它仍然能够非常睿智地进一步向外扩展其核心业务的边界。有一些即使规模大了也仍能保持新生势力所具有的专注和动力的企业，你能在它们的企业故事中看见这些属性在起作用，比如宜家和苹果的故事。

一种强烈的新生势力所具有的使命感能为一个公司提供专注力和目标，不论是内部还是外部。当它被应用于如下领域时最能发挥效力：人力资源系统、广告、产品特性和以客户为中心的决策，特别是在对塑造公司特性的决策的取舍中，帮助领导者确定雇用和激励对象，选择供应商和投资方向。新生势力的使命感的伟大宣言醒目地呈现在那些他们想要联系的人面前。谷歌的目标是“整合全球信息”，这简单直接的野心立即就抓住了你的心。卡润凯尔（CavinKare）是印度的一家消费品公司，从2000年起至今，其收入达到了几乎8倍于初期的增长。公司围绕如下核心理念构建自身和其产品供应：“任何有钱人能享有的东西，平常人也应该买得起。”宜家就是通过这种伟大新生势力的使命感而获得持久动力的一个非常好的例子。宜家创建于1943年，至今仍然是一个家族企业。这家公司已经传到了第三代所有者手中，员工数增长到15万，但它几乎从未偏离它的初始使命。这在公司最初的一份名为“一个家具商的遗嘱”的文件中有明确表述。“低价供应使尽可能多的人能买得起的、精心设计的、功能良好的家具产品”这一使命是公司的灵魂，就像每一个伟大使命应有的样子一样。这里的启示意义非常简单：不管规模多大，在你做的所有事情中坚持你的使命，你就更接近成功；失去了它，你就很可能走向失败。

不仅仅要怀有新生势力的使命，实时调整这种革新精神，保持与时俱进也至关重要。没有一家变革型的企业能够在静止状态下依然充满能量。与石油开采等行业不同的是，银行业等行业瞬息万变、挑战重重，而移动设备的出现、互联网安全问题、网上银行的兴起以及近期的经济危机等诸多因素，导致银行市场动荡不安。越动荡的行业，其业务的自然边界越不稳定。最重要的举措便是加大投入，保持领先，同时保留对顶尖人才的吸引力。

我们可以看到，由于对公司未来发展潜力有着不同的看法，硅谷的公司之间出现了疯狂的人才流动态势。这些流动的人才仿佛锡纸上光滑的滚珠，纷纷朝着最佳机会奔去。Top Prospect是一家线上人才公司，对超过100万条岗位应聘记录进行评审，并统计出从硅谷一家大型公司流向另一家公司的人才数量。以雅虎为例，该公司是互联网企业中的早期赢家之一，后来陷入发展困境。Top Prospect对雅虎和脸谱网这两家公司之间的人才流动情况进行统计，发现从雅虎流向脸谱网的人才为反向流动人数的10倍。再以微软为例，从微软流向苹果和谷歌的人才为反向流动人数的5倍，而从微软流向领英的人才甚至达到反向流动人数的30倍之多。巨大的人才流动幅度显示，一家开始陷入困境并失去员工信任的公司，将发现自身人才池中最优秀的人才很容易流失。

招商银行从最初的默默无闻发展成为中国当今最具创新力的银行，这也是一个通过不断调整革新精神的界限并最终取得成功的典型案例。

招商银行在行长马蔚华的领导下实现成长，是小公司借助有限资产击败强大的老牌竞争对手（规模庞大的国有银行，如中国工商银行、中国银行等）的出色案例。然而，招商银行之所以能够取得成功，是因为它懂得如何避免超负荷以及不断调整以保持新生势力具有的使命感。其成功的关键在于能够以快于大型、老牌竞争对手的速度，把握新的银行管理、运营技术，借鉴海外市场中的服务模式，并为中国客户提供定制服务。基于自身的吸引力，招商银行成为优秀人才（特别是信息技术人才）首选的热门雇主。与此同时，马蔚华保留了扁平的组织结构，并将决策权下放至一线管理人员和一线分行，借此不断提升招商银行的竞争优势。遵循马蔚华所说的“不断努力进行自我颠覆”，招商银行保留了新鲜、活跃的革新精神。马蔚华行长具体采取了哪些行动？让我们来一探究竟。

马蔚华于1999年进入招商银行管理层。当时招商银行仅有9家分行，总资产仅为1000亿元左右。在进入银行业之前，马蔚华曾参加中共中央党校中青年干部培训班的培训，有志从政。招商银行的这种情况无疑给他的职业生涯蒙上了一层阴影。但是，他在加入中国人民银行海南省分行的7年里一直在第一线处理亚洲金融危机给商业银行带来的风险，自此便对商业银行产生了浓厚兴趣。招商银行前任行长退休后，马蔚华被问及是否考虑这份工作。他的朋友从公司规模小、地位低两个角度指出了这份工作的危险性。但马蔚华有着不同的看法：“我感觉银行规

模越小，越能够适应变化如此迅速的行业。考虑到各项技术的研发正改变这一行业的发展速度，我能够将这种小规模转变为优势。基于这一点，我决定用尽毕生精力建立一个伟大的商业银行。由于银行规模非常小，招商银行在一开始的规模优势和竞争力将非常有限，因此我们制定了‘更早、更快、更好’的战略，并专注于成为中国第一家能够明确最新银行技术并将其商业化的银行。”经事实验证，这的确是招商银行成功的关键。

其中第一个创新便是新的信用卡技术，招商银行对此进行了深入的研究，了解到信用卡业务在美国市场取得了巨大的成功。今天，招商银行在中国市场拥有约1/3的双币信用卡份额，约有60%的中国游客在海外旅行时会使用招商银行信用卡。招商银行拒绝接受信用卡不会在中国获得推广的传统观念，并最终成为信用卡业务的龙头。第二次创新便是互联网的应用。招商银行成为网上银行的先行者，是中国大陆地区首个推出“一网通”业务的银行，淘汰了存折，并将多个账户信息汇总至一张银行卡上，同时支持跨行用卡。借助这些领先的举措，招商银行建立了差异化的客户战略，并通过带头对这些新技术进行商业化应用，将信息技术能力和以服务为导向的文化发展成为两大竞争优势，让招商银行成为年轻人才最向往的工作地之一。

但其他银行也在迎头赶上，因此这种优势不会持续很长时间，招商银行需要进行新一轮的变革：建立一个新的支持客户在线办理所有业务（包括理财和投资管理）的信息技术系统便是成为中国首家支持网银全服务业务银行的重要一步。通过引进新的在线客服的战略，助力招商银行迅速发展。如今，该行员工已经超过5万人（马蔚华接任时员工人数仅为几千人），管理资产总规模达到近7万亿元，成为继五大国有商业银行之后规模最大的银行。一项研究表明，招商银行是全球盈利额最多的银行。《华尔街日报》则将招商银行评选为中国最受尊敬的十大企业之一。而马蔚华本人也荣获了诸多奖项，包括《机构投资者》杂志评选的2009年度“亚洲最佳首席执行官奖”以及中央电视台颁发的中国经济年度人物“十年商业领袖”奖。

我们对马蔚华进行了采访，想了解他究竟开展了哪些工作，从而引领这家银行从当初的默默无闻发展成为全球最顶尖的企业之一（福布斯全球最具声望大企业600强，招商银行排名第24位）。他毫不犹豫地指出了三点，这三点也得到了我们研究的证实。

第一个因素是如何在面对规模庞大的竞争对手以及行业的残酷变化与发展时打造避免自满的企业文化。马蔚华称之为“生于忧患，死于安乐”。他在任时，会随时随地举行员工会议，不谈论过去的成就，而是探讨未来将面临的重大挑战以及要不断颠覆业务的需求，特别是在首家采用线上技术的银行这一优势建立起来之后，更是如此。即便是在公司的大型二十周年庆典上，他也没有投入太多时间回顾成就，而是专注于探讨如何应对和解决未来可能会出现的八大危机和二十个问题，以保持银行的成功和发展动力。招商银行团队深谙推动公司成为新技术应用先行者、持续振奋革新精神并保持内部能量之道。他们似乎没有错过任何一个机会来推动公司进行创新并成为应用下一阶段新技术的先行者。

马蔚华强调，招商银行之所以能够成功的第二个因素是，它具备放眼其他市场并从中学习，进而发展革新精神的能力。我们看到并意识到，招商银行推出的几乎所有的创新均首先出现在美国等其他银行市场或者消费品等其他行业。与多数高管不同的是，马蔚华愿意通过了解世界、自我学习以及不断开拓视野来为他人树立榜样。正如他所说：“笼中之鸟无法在天空翱翔。”这句话被他用来强调探索外部广阔市场的重要性。如果始终沉溺在自己所处的狭隘市场中，那么就会很容易被他人赶超。他还强调了扩张风险界限和避免自满的重要性。2012年，董事会提出拆分网上银行为一家独立公司的想法，这吓坏了马蔚华。他通过走访和研究美国多家纯网上银行、混合模式银行以及纯线下银行，给出了令人信服的证据，说服董事会放弃了这一想法。

马蔚华及其团队取得成功的第三个因素是关注客户服务以及激励一线员工交付优质客户服务。与大多数竞争对手相比，招商银行的一线管理人员在承担风险和定价方面享有更高的决策权。马蔚华说：“我们应该赋权于能够听到枪声的指挥官。风险和回报需要在一线进行平衡，一线也是定价能力的控制中心。我们的一线人员了解战术，了解何时应该进攻和撤退。”马蔚华愿意赋权于一线，因为他投入了大量的时间与一线员工举行小组座谈会，走访当地网点，探讨革新精神以及未来将面临的威胁。最后，他给了我们这样一段结束语：

> 我们企业和个人面临的最大敌人就是我们自己，这对于已发展壮大并取得成功的招商银行尤其如此。在鲜花与掌声中，我们需要避免自满，保持危机感，不为成就所迷惑，并寻求应对和击破危机与威胁的机会，这种能力至关重要。

这听起来很像英特尔创始人安迪·葛洛夫先生在他的《只有偏执狂才能生存》(注)(Only the Paranoid Survive)一书中所写的：

> 担忧可以是自满的对立面。那些特别成功的人常常容易自满。公司一旦练就了对付环境的过硬本领，公司里的人就容易自满。但是，环境一发生改变，这种公司的反应是最慢的。一剂担忧药会使它们的生存本能敏锐起来。

重视一线业务

大多数创始人都是他们公司的第一个销售员或产品设计师，或者两者兼有。他们全身心投入一线业务，对顾客体验的每一个细节和对企业每项事务如何运作的求知欲驱动着他们。他们利用由底层经验所形成的直觉来做每一个决定。

重视一线业务对创始人精神来说是最根本的。它以三种形式显现出来——对一线员工的重视，对公司各个层次所有顾客的重视，对企业细节的重视。这就是卫克斯奈带给L Brands公司的精神，也是年轻的M·S·欧贝罗伊（M.S.Oberoi，他家境贫寒，在今天的巴基斯坦长大）带给欧贝罗伊集团（世界上最好的顶级奢华连锁酒店集团之一）的精神。欧贝罗伊的职业生涯开始于印度乡下一份酒店店员的工作，那时他身无分文，完全从底层开始学习商业知识。1934年，在他赚钱收购了加尔各答的“大酒店”之后的第三年，他成立了一个小本经营的连锁酒店。他之所以买得起这家酒店，是因为它在一场霍乱流行之后价格大幅下降以至于跌至谷底。这就是典型的年轻新生势力采取的大胆行动。在第二次世界大战期间，为了给收购行动筹措资金，欧贝罗伊机智地把酒店提供给英国士兵做营房。

欧贝罗伊痴迷于可能影响客户酒店体验的每一个细节：门童裤子的长度，茶的温度，花的新鲜度，引导标识的位置。即使在80多岁的时候，他仍然会去察看他的酒店，以确保员工把每件事都做到位。通过这种做法，他建立了一种全体员工共享的他所痴迷的公司文化。这也解释了为什么在他去世十几年后，欧贝罗伊仍然是世界上最成功的酒店之一。欧贝罗伊被《旅游休闲》杂志誉为世界上最好的酒店品牌，而其在印度乌代浦的酒店也被誉为世界上最好的酒店。创始人精神就这样得到

延续。

重视一线业务是欧贝罗伊竞争优势的本质特征。这家公司通过确保将涉及员工的每一个环节——雇用、培训和升职——都追溯到对客户细节的关注来保持对一线业务的重视。在任何一家欧贝罗伊酒店，每一个一线员工都单独对客户负责，并被授权直接为客户创造价值。平均来说，所有欧贝罗伊的客户在下榻酒店期间和酒店员工会有42次单独接触，每一个员工都有权做他/她认为合适的决定，甚至到了这种程度：给探望生病朋友的客人送一条围巾。为了保持和客人的良好个人关系，员工每晚都会查看第二天到店客户名单，回顾每位新客人的经历和偏好。雇员都接受过专门的情商培训，这个培训有两个目的：全情投入地聆听和理解每位客人独一无二的需求。即使是最资深的管理人员也被鼓励在必要时拜访客户，在忙碌时清理桌子，甚至是通过搬运行李来表达谦逊和展示模范的行为举止。每个月，雇员会面对面有序地分享经验、学习最好的做法。在一个我们访问过的酒店的厨房，我们在蔬菜清洗台上看见了一条标语：“让每一件你碰过的物品变得更好。”

酒店试图通过分辨客户期待的特殊需求来区分他们。普尔尼玛·白木波是欧贝罗伊旗下乌代浦尤达维拉斯酒店的一位助理经理。他描述了酒店如何建立系统来寻找有关过去客人住宿的相关规律及其文化指标，以使工作人员可以预测客户的需求，甚至是一些连客户自己都还未意识到的需求。举个例子，他们知道，有些类型的客人总是要求提供特殊的刷牙工具或剃须包，并把它们放在房间里。还有一种类型的客人希望有对小孩24小时的看护服务，所以酒店直接在他们入店登记时就提供了这一服务。刚经过很长时间旅行后到达酒店的客人享有特殊的快速通道，使他们能在到达酒店后的两分钟内进入他们的房间。就如白木波所说，要描述他们预期客户需求的方法，“除非你把自己代入客户所处的情境中，否则你永远无法知道”。这种对细节和一线授权的关注，以及精心设计的、高度数据驱动的客户管理系统，构建起欧贝罗伊酒店在一个客户服务标准不断提高的行业中的核心竞争优势。欧贝罗伊以引领行业的方式连续几十年取得成功，而非跟随其他人的脚步。

今天，掌控欧贝罗伊和三叉戟连锁酒店的首席执行官是维克拉姆·欧贝罗伊（Vikram Oberoi）——M·S·欧贝罗伊的孙子。我们见面时，他向我们讲述了他去看望当时已90多岁的M·S·欧贝罗伊的情景。“我祖父的视力已随年龄增长而下降，”他说，“他不得不戴上眼镜并把阅读材料拿到

离自己只有4英寸（约10厘米）的地方。但我记得，有好多次，我去他家看望他时都发现他把客户调查拿到贴近鼻子的地方看，坚持把自己观察到的事情写入笔记发送给酒店管理人员。他始终痴迷于酒店如何服务好我们的客人的最微小的细节，直到生命结束。他是最好的榜样。”

重视一线业务的另一个关键因素是对商业运作一线细节的深深好奇。M·S·欧贝罗伊通过留意世界范围内自家酒店的每一个细节来展现这一点。他坚持让他的主厨亲自去市场上挑选食材，而不是订购那些连见都没见过的食物。他和他的经理们讨论水管的问题。他的注意力总是在正确的时间放在正确的地方。他的儿子P·R·S·欧贝罗伊，这个如今管理业务的集团董事长，仍然坚持这一传统。他因随机检查而闻名，即使是已在厨房里的鸡蛋他也要打开蛋壳看看蛋液颜色。但P·R·S·欧贝罗伊并没有因为对关注细节重要性的信念而使任何事情的进展速度慢下来。他因为每天离开前都会清理办公桌上的每份文件而出名。他感觉到，如果连干草堆都没了，你也就不会失去任何一根针。

在高频接触客户的奢侈酒店行业，重视一线业务是差异化竞争的本质要求。然而，在各大行业，在所有伟大的具有创始人精神的企业，你都可以找到这一相同特征。它们往往是拥有最持久优异表现的佼佼者。想想苹果公司的史蒂夫·乔布斯，他是多么专注于使其产品内部主板设计简单精致——使客户根本看不到它。再想想丰田汽车多么痴迷于工厂生产系统中的一线工作，在那里，所有的操作人员都有权利也有义务在任何一种产品问题出现在他们面前时，关闭生产线并且努力解决这个问题。在快速变化的行业中，最长久生存的公司，即使在它们规模变大之后，都设法保持其对一线业务的痴迷和对细节的热爱。

主人翁精神

比起行业内的大公司，小公司拥有一个很大的竞争优势，那就是在企业的每一个层面上，小公司的雇员做决定和追求自己的目标时都能被主人翁精神所推动。他们对公司是如此投入，以至于他们像企业的所有者那样感受和行动，而大型企业的员工和职业经理人就不一定能做到这一点。调查显示，只有13%的雇员感到自己与公司有情感上的联系和契约。这是一个惊人的数字，它表明了一个公司用主人翁精神激励其员工的机会。带着主人翁精神工作的员工与没有主人翁精神的员工之间的区

别就如同无私奉献的父母与焦躁不安的保姆之间的区别。

三大要素构成了主人翁精神的本质，并将它打造成竞争优势的一大来源。第一大要素是对成本的管控——像用自己的钱一样对待管理费用和投资。第二大要素我们称之为行胜于言。阿迪·戈德瑞吉——印度一家领先的消费品公司戈德瑞吉集团的运营人——在如何运作企业的过程中显示出这种偏好特征。他告诉我们："正是我们做出重大决定和依此采取行动的超快速度，让我们能够不断战胜那些进入我们市场的大型全球性消费品公司。"第三大要素是厌恶官僚主义——那是一种对于由组织的科层制、领导部门低效、日渐增多的大量工作人员、争权夺利、创建复杂的决策程序而导致的商业动脉堵塞、行动变慢的厌恶。

许多公司在成长过程中失去了主人翁精神这一竞争优势。那是因为它们变得复杂，成了所有权分散的上市公司，雇用任期很短的职业经理人（上市公司的首席执行官任期平均只有5年），聚集了数量庞大的企业员工，经历着一种预算的部门割据——限制了资源按自身需要在部门间自由流动，使得企业很难找到并重新部署资源。但是，这创造了一个机会：我们的研究表明，如果在规模增大的同时仍能像创始人领导的年轻企业那样保持拥有速度、效率和专注度的状态，在创造价值时便是大赢家。

以百威英博啤酒集团（ABI）为例。它是世界上规模最大、最赚钱的啤酒公司，年营业收入是500亿美元，市值为1860亿美元，而现金（EBITDA）利润率则达到39%，超过它最大的竞争对手平均10个百分点以上。没有多少人在一开始会把赌注押在百威英博啤酒集团身上，但通过在发展的同时努力培养主人翁精神，这家公司的成功超越了预期。

故事开始于1989年。三位巴西私募股权投资者豪尔赫·保罗·雷曼（Jorge Paulo Lemann）、马塞尔·泰勒斯（Marcel Telles）和卡洛斯·阿尔伯托·斯库彼拉（Carlos Alberto Sicupira）购买了当地一家叫作梵天（Brahma）的啤酒制造厂。他们从世界各地考察得知，一个强大的本地啤酒企业可能是一个巨大的赚钱机器，于是他们为其新啤酒制造公司确立了一个目标——成为世界上最有生产效率的啤酒企业。为此，他们聘请了丰田汽车公司的一位生产系统专家，并努力收集全球啤酒制造业最低成本实践经验，为其提供学习标准。"从1989年到1999年，"泰勒斯告诉我们，"这主要是一个削减成本的故事，是一个与一群年轻的、渴望成功且主要来自啤酒行业以外的天才一起创造一种全新的企业文化的故

事。我们创造的竞争文化拖垮了南极洲（Antarctica）——一个我们在巴西的竞争对手，这家公司最终不得不接受我们的并购。这使我们在市场上具有更强的领导能力。”

他们的计划成功了。短短几年，公司在各啤酒制造商那里反复运用它的成本控制系统和文化实践，范围从玻利维亚到巴拉圭，从而创造了南美洲最大和最赚钱的啤酒公司。当我们到达公司位于圣保罗荒僻郊区的办公室拜访泰勒斯时，我们在山上俯瞰一个棚户区，或者说是贫民窟，他向我们描绘了年轻公司用来加强主人翁精神的不同方式。他们没有独立的办公室，即使是首席执行官也一样，因为领导团队相信封闭的办公室会导致隐藏和分层的企业文化。每个小组的目标，不同层级直到首席执行官的目标，都被展示在中央办公区域的大屏幕上，并以不同颜色标示出它们的完成状态。每个人都可以看见别人在做什么，以及每个小的目标如何与整体相连接。招聘的重点对象是那些对成功有迫切渴望的年轻人。每年的预算都是从下到上被审核的，并且每一个小细节都很重要。

如今，该企业已经成为一个具有全球影响力的强大组织，占据了近1/4的世界啤酒市场。它在欧洲并购了英特布鲁（Interbrew），在美国收购了安海斯–布希（Anheuser-Busch），在墨西哥兼并了莫德罗（Modelo），除此之外还买下了许多地方品牌和啤酒厂。现在这个公司甚至向南非米勒酿酒公司（SABMiller）发出了收购邀约。在全球啤酒行业采取并购行动的同时，它不断完善其实践方法和文化，并把它嵌入每一个后来收购进来的新公司中，从不曾改变其核心的可复制模式。该公司仍然遵循其最初的新生势力所具有的使命（成为世界上最有生产效率的啤酒公司），并向所有员工逐渐灌输主人翁精神。正如公司原则所申明的那样：“我们公司的所有人都是主人翁，主人翁会对业务亲力亲为。”

我们在访问过程中遇到了一位管理人员，他以令人印象深刻的话语总结了公司的做法。他说：“我们创造餐馆老板，而不是服务生。如果你是餐馆老板，有一家提供相同食物的餐馆在街对面开张，你会有什么感觉？你感到有人给你的生活带来了风险，威胁着你，威胁着你的家人。这种情绪是个人化的，因为这家餐厅是你的梦想。但如果你是一个服务生，而街对面开了一家新餐馆，你有什么感觉呢？充其量是无动于衷。事实上，你所服务的行业现在是有竞争者的。许多公司在不经意间创造

了服务生，而我们不知疲倦地努力创造餐馆老板。”

百威英博啤酒集团的创始人并没有止步于啤酒业。他们的私募投资公司3G资本（3G Capital）最近收购了卡夫食品公司（Kraft）和亨氏婴儿食品公司（Heinz），并打算用在集团内行之有效的原则和主人翁精神重塑这些公司。

20多年来，我们一直鼓励客户“像老板那样思考”——带着主人翁精神回顾他们的战略，这意味着使公司的领导层和股东的广泛利益协调一致。这种方法的力量一直是私募股权领域崛起的核心。我们把它看作一种对一直困扰着那些远离了主人翁精神的大公司的官僚机构、糟糕的成本管理和复杂性等问题的回应。我们分析了一些为我们所熟知的私募股权基金的几种不同类型交易的回报率，我们发现，在所有交易类型中，那些回报率比其他公司高50%以上的交易，都是管理层看起来似乎失去了主人翁精神和股权激励机制的大型上市公司所出售的公司。当私募股权公司在这些企业中恢复了主人翁精神，它们就会不断加快速度，精简官僚机构，更严谨地重新评估非核心业务，并改善成本管理。恢复主人翁精神推动私募股权公司获得高回报，这种稳定的表现是过去几十年中商界最意义深远的现象之一。在对世界各地的创始人和创始人家族进行的访谈中，我们听到了同一个声音——主人翁精神为他们提供了一个持续不断的竞争优势来源。

在过去的几十年里，我们中的许多人都谈到了主人翁精神是企业成功的最佳途径。但我们已经意识到，这里有更多的故事内容，主人翁精神只是其中的一部分。这就是我们把它列为创始人精神三大特征之一的原因。我们相信，它代表了一种使大大小小的公司实现持续盈利增长的更有力的方式。主人翁精神使领导层和股东的利益保持一致，但创始人精神超越了它，使公司领导层和工作在一线的员工利益保持一致，而正是这些一线员工每天在与客户面对面的交流中创造价值。创始人精神要求创新，并且要坚定地以客户为中心：我们相信，它是一种最终创造了最大价值的姿态。

在20世纪80年代末到90年代初的主人翁精神大讨论中，人们很少谈论一线业务。人们将关注重点放在领导层和股东利益保持一致有时候会导致一种既得利益者心态上：担忧衰退并关注从现有业务中提取价值，但丢失了创新动力，不再为客户提供独特服务或充分重视一线员工。这是可持续增长的一个主要障碍，而正如我们在这本书中所解释的那样，

创始人精神可以帮助企业避免这种情况。

---

1. 《只有偏执狂才能生存》中文版已由中信出版社于2014年2月出版。——编者注

学习如何在你的组织中注入创始人精神

尽管迄今为止我们举出的所有例子都是创始人领导的公司，我们应该也已经注意到许多创始人并没有表现出创始人精神。当然，每个创始人都是不一样的，有的成功了，有的让公司倒闭了，这都是因为他们个性中的独特优势和弱点。本书的关注点是一种精神，而不是一种人格特点。这种精神是一系列具体行为和态度的集合，其特征在伟大的创始人身上得到了很好的展现，但如果可以让该组织的其他人也适当地培养起这种精神，组织便能更可靠地实现可持续增长。

即使你的公司已经创建了好几十年也没有关系。我们的观点是，每一个公司在它生命的任何阶段，都可以受益于构成创始人精神的态度和行为。年轻公司需要建立创始人精神，大公司则需要重新认识甚至重新定义创始人精神。这本书将阐明如何做到这一点。

数据显示了什么？

借助问卷调查员的工作并深入挖掘记录企业和它们表现的数据库，我们充分探索了创始人精神的三大特征。我们发现，有90%的领导者至少列举了这三大特征中的一个来作为创始人优势的来源。我们围绕这些数据所进行的工作也向我们清楚地表明，创始人精神不只使年轻公司或小公司受益，能够保有创始人精神的不同年龄和规模的公司都会更有可能成为行业中的佼佼者。事实上，那些能维持合理的规模水平和市场支配力量，并同时保有创始人精神的公司，被证明是世界上表现最好的公司。例如，在我们自己的数据库中，表现最好的1/5的公司中有74%具有高度的新生势力所具有的革新性特征，相比之下，表现最差的1/5的公司中只有19%具备这种特征。对重视一线业务这点来说，两者的区别接近5倍——57%比12%。对主人翁精神来说，区别差不多是一样的——50%比9%。（见图1–2）

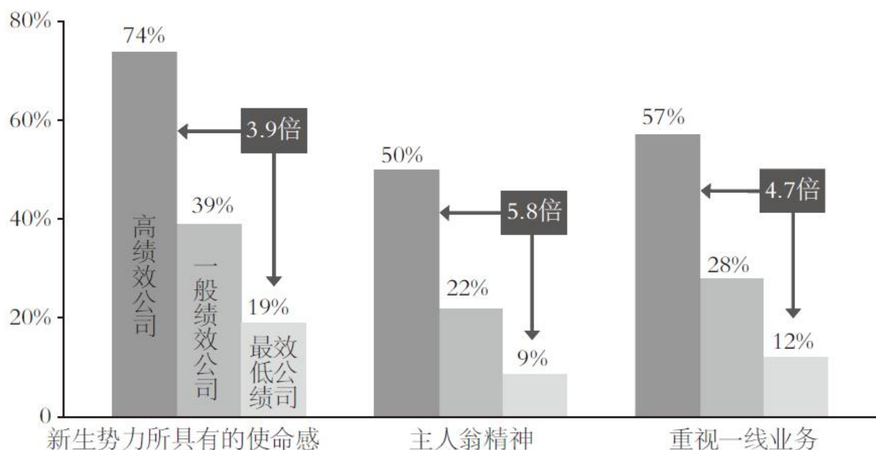


图1–2 高绩效公司遵循创始人精神的特征

从表面上来看，创始人精神的三大特征像是基本的商业常识，但在公司规模增长后，这些特征出人意料地很难保持。复杂性开始蔓延，那些精通企业内部政治斗争和过程的人由此受益，权力从一线向中心转移，官僚主义接管了一切。渐渐地，在公司内部，企业失去了创始人精神，而对外，则偏离了航向，开始走上失败的道路。

你所在的公司在创始人精神方面的表现如何？可通过下述简短的问卷调查来了解。

你的组织拥有创始人精神吗？

当一家公司的员工理解并身体力行其伟大创始人的原则和创业方式的各项特征时，该公司就拥有了创始人精神。创始人精神调查，是了解你的公司是否在规模扩大过程中已遭到最大的内部障碍的侵蚀，以及是否真正保持住创始人精神的第一步。想了解受访者在每一种具体的创始人精神的属性上表现如何，你可以访问我们的网站www.foundersmentality.com，查看网上更具体的在线调查问卷。下面开始做调查问卷，请查看下面每一条陈述，用1分（即强烈反对）到5分（即非常同意）来评价你自己或你的组织。

新生势力所具有的使命感

远大使命	• 我们非常清楚地知道“首要原因”—— 我们在这个行业中的独特目标。 • 公司的使命令人精神振奋，并且能够激励我身边的人。
追求卓越	• 我们公司明确了解自己的1~2个重要能力，推动自己针对客户提供个性化服务。 • 我们形成了可复制型增长模式，推动我们获取并扩展市场领导地位。
不受限的视野	• 我们的投资和预算决定侧重于长期发展；管理季度收益确实是次要目标。 • 我们接纳市场震荡，并不断试验和创造新的商业模式，做到在竞争中领先一步。

重视一线业务

孜孜不倦地尝试	• 我们在很多领域进行创新与试验：这不断推动我们的认知发展，也是我们的竞争优势。 • 我们有一个有效的反馈机制，帮助我们了解什么对我们有效并能迅速采取纠正行动。
一线授权	• 我们是最受业内顶尖人才欢迎的雇主。 • 我们把一线员工视为公司的英雄，并竭尽所能支持他们。
顾客拥护度	• 我们非常清楚谁是我们的核心客户；他们的忠诚是我们的竞争优势。 • 顾客的意见在所有重要会议上都被充分地传递出来。

主人翁精神

对成本的严格管控	• 我们着重聚焦成本和现金流，把公司投入的每一分钱都当作自己拿出来的。 • 我们会迅速部署人力与资金到业务发展最需要的地方。
行胜于言	• 我们公司比竞争对手更快地根据核心决策采取行动：速度是我们的优势。 • 我们公司可以迅速承担起个体责任和风险去做正确的事情。
厌恶官僚主义	• 我们简化举措，专注于可创造价值的当务之急。 • 我们拥有行业最好的规划和评审流程，能够有效地重新配置资源，让我们的一线业务更有竞争力。
综述	• 阻碍我们发展和成功的最大障碍更多地来自内部；我们的命运掌握在自己手里。 • 我们未来5年的主要竞争对手将会是与过去5年完全不同的公司。

打分

最有参考价值的是累计得分。我们看到的数据通常可以把企业

划分为4个类别：拥有强大的创始人精神的企业（总分在75分以上）、创始人精神较弱的企业（总分在60分到75分之间）、创始人精神很低的企业（总分在45分到60分之间），以及失去了创始人精神的企业（总分在45分以下）。

虽然整体得分是衡量一个公司内部健康状况和在外部保持盈利增长能力的强大指标之一，但要确定评价对象存在的最大问题，研究不同方面的得分模式更加重要。这是因为企业并未完全丧失创始人精神，只是在某个方面有显著的衰退。

深入挖掘并探究衰退的根本原因是至关重要的（也就是说，要理解一线业务面对的尚未解决的问题，得到客户的真实反馈等）。本书将展示如何做到这些。

创始人精神图谱

通过利用这三大特征的力量，像L Brands公司这样的企业成功实现了规模化，甚至完成了更困难的事——长时间保持盈利增长。很少有企业能踏上这一旅程，而更少的企业则能保持这一状态几十年。大多数企业被增长的可预见危机反复打击，逐渐失去了创始人精神和规模化带来的好处，取而代之的是企业以可预见的方式偏离航向。但在我们详细探讨上述情况之前，让我们看一看下面这张图。

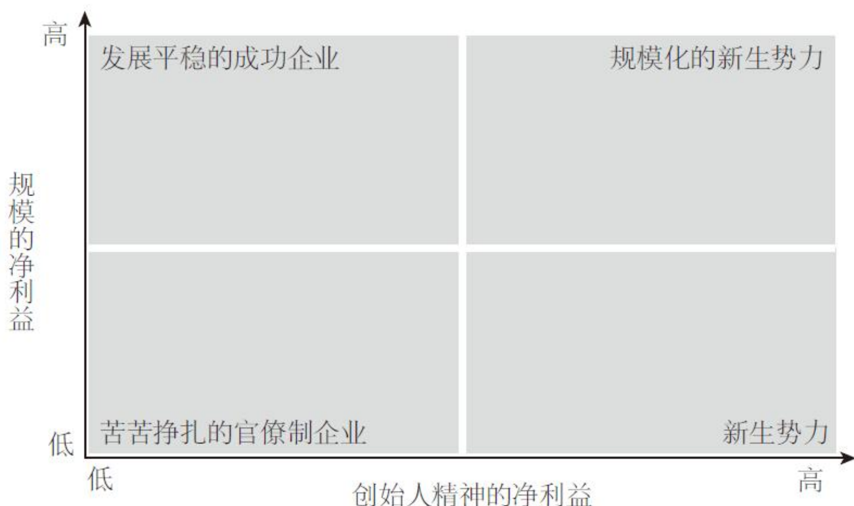


图1–3 创始人精神图谱

图1–3是我们将用来描述经历企业发展生命周期的公司可预见的不同阶段和危机的概况图。这张图上有两个维度。横向轴线代表了创始人精神的净利益（衡量一家公司和其文化的内部力量），而纵向轴线代表了规模的净利益（衡量一家公司与其行业竞争对手相抗衡的外部力量，是一种市场主导力和规模的产物）。

处于图中右下角位置（大多数公司开始它们旅程的地方）的公司，就是我们所指的新生势力。它们很年轻而且规模较小，但被一个伟大的理想和创始人精神的内部力量所推动，即：欲改变他们所在行业标准的那种传教士般的热情；对企业一线员工和在一线所做的事情的狂热；还有主人翁精神，那种强调速度和反对官僚主义的深重的个人责任感。

奋进组织（Endeavor）是一个非营利性组织，致力于促进发展中经济体内的年轻公司的增长，其网络目前覆盖了20多个市场的1000多家公司。我们在研究过程中和奋进组织的这些公司进行过广泛讨论，而它们就是典型的新生势力。举个例子：亚历山德罗·加德曼（Alessandro Gardemann）管理着一家只有50名员工的巴西企业GEO能源公司。这家公司拥有一项可以把没用的甘蔗垃圾转变成能源的专利技术，这种工艺流程有潜力填补一大部分因巴西经济快速增长而产生的新能源需求。这家公司有扩大规模的潜力，但在从新生势力成长为规模化企业的过程中不乏实际的挑战。这就是我们所说的，度过了初创期并证明了其想法所蕴含的力量的公司，是一个试图实现规模效益的年轻新生势力的例子。

在图1–3中的右上角，你会看到绝大多数企业领导人努力的方向：规模化的新生势力。规模化的新生势力是指长期坚守新生势力所具有的革新精神，不断建立市场主导力和影响力，并保留了创始人精神生命力的公司。百威英博啤酒集团、美国企业租车公司、谷歌、海尔、苹果、维多利亚的秘密和宜家都已经实现了新生势力的规模化。本书中所有建议的最终目的都是为了帮助公司实现新生势力的规模化。这时候，企业已经发展到一定规模，并取得了领先地位，但它们仍旧设法保留创始人精神带来的好处。过去10年，在所有资产规模达到5亿美元的公司中（在所有达到这一规模的2000家公司中只有一家初创企业），只有7%～8%的公司成为规模化的新生势力，但它们占了正常年份里全球股票市场超过一半的净值。

分布在图1–3左上方位置的发展平稳的成功企业，相比之下就截然不同。处于这个位置的公司大部分都失去了创业者的动力和创始人精神的灵活性，但它们仍占据强有力的位置，甚至可能是行业领导者的地位，因为它们拥有资本和能力。它们通过给竞争对手制造障碍作为防御，并且它们通常是行业中最大的公司。众所周知的处于这个位置上的公司包括微软、俄罗斯天然气工业开放式股份公司、联合利华和思爱普。

图1–3中最糟糕的位置是左下方：苦苦挣扎的官僚制企业。处于这个位置的公司很早以前就失去了创始人精神的内在动力，而且它们同时也失去了或者从未建立起防御工事来保护自己成功的巨头地位。大多数这样的公司就此止步，并且再也没能恢复其发展势头。在极端情况下，这些被复杂性蹂躏的公司失去了快速应对变化的能力，学习速度慢得像

是在爬，并且成本不断上升。人们耳熟能详的例子包括通用汽车公司、柯达公司、索尼公司和凯马特公司。尽管是突如其来的外部事件触发了每一个这类公司的悲剧性衰退，但是它们糟糕的内部状况使其面对这种创伤时特别脆弱，从而导致了它们悲惨的命运。

许多公司并不属于这些极端情况，而是处在矩阵的中部——一个不稳定的位置。这些公司的市场领导力衰退，复杂性和官僚主义又导致内部功能障碍，它们行动迟缓而不能快速做决定。总之，这些公司不断衰落，无法赚回资金成本，因此在股票市场急剧贬值。

一路向北：实现大规模利润增长

下面我们将详细阐明，在创始人精神图谱的两个维度中都成功才会带来持续增长。我们把这一过程叫作“一路向北”：一个从初创期新生势力区域（图1–4右下方）到规模化的新生势力区域的旅程（图1–4右上方）。这就是卫克斯奈带领L Brands公司创造成功的旅程。但要实现这一目标通常会遇到来自不同维度上的问题。只在一方面成功，但另一方面失败，会使企业在取得小成就的同时却在整体上表现不稳定；而两个维度都失败必定会导致衰落和消亡。

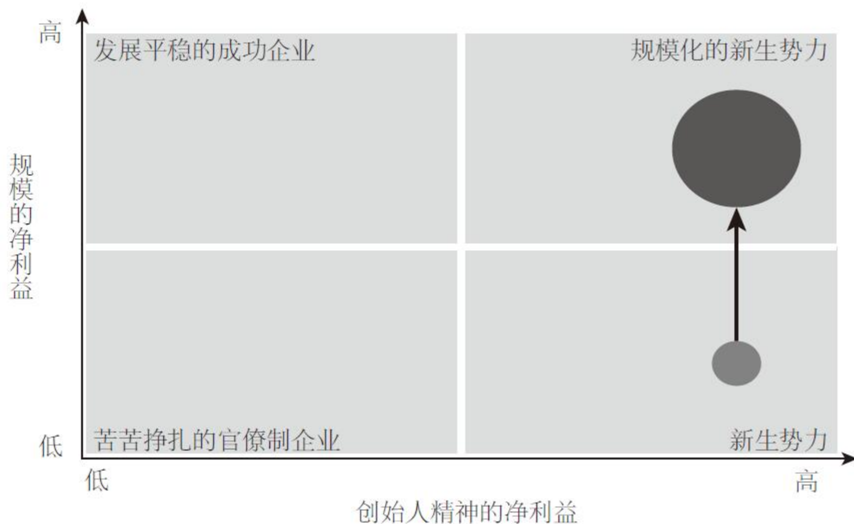


图1–4 一路向北：实现大规模利润增长

默认路径：伴随规模产生的问题

在我们的研究和实践中，我们观察到公司沿着图1–5中的一条默认路径而发展。它开始于图表的右下角。处于这个位置的公司被赋予创始人精神的积极特征，而且通常仍由创始人领导，但公司除了一个有理想的和对工作特别热情的团队之外，其他东西都很少。它需要获得大量关键资源参与市场竞争，并且要在为投资者赚取收益的同时为员工创造机会。以图的右下角为起点，成长中的公司会在图上往北走，获得规模和市场领导力，然而这也常常会增加内部系统的层级和复杂性——这是冲淡创始人精神的内在动力。

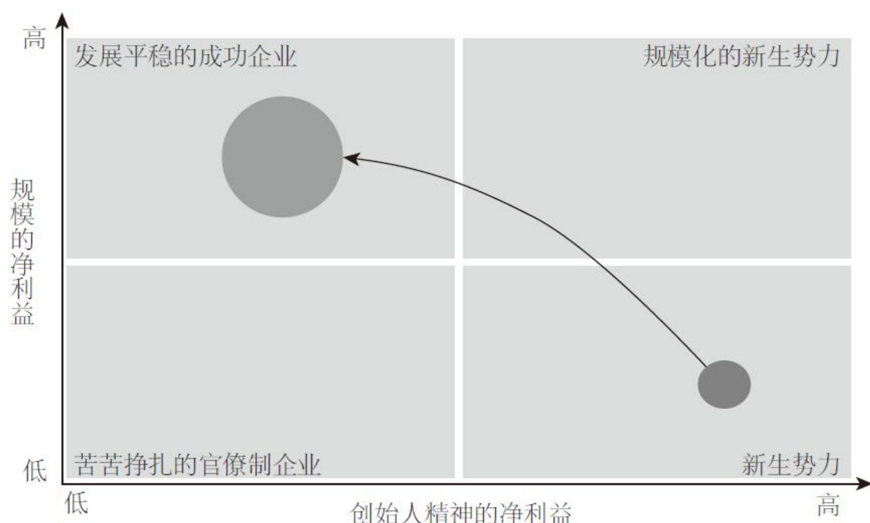


图1–5 默认路径：伴随规模产生的问题

这就是发展的悖论所在。年轻公司的内部力量和活力，使它们能够从一开始就成为行业内有影响力的竞争者，但随着公司的成长和成功，随着内部流程和架构的复杂化，公司往往又会衰退，从而削弱创业初期所形成的人与人之间的亲密关系。正如我们所展示的，成长型公司出现的问题往往能直接追溯到创始人精神被侵蚀所导致的内部变化。这就是为什么85%的企业高管认为他们所面临的不能实现持续盈利增长的关键障碍来自内部。大多数观察者不承认这个问题广泛存在，这是因为几乎所有成功的评估指标——不管在一家公司自己的财务报告中还是关注这个公司的外部分析中——都只以财务回报、增长率、市场占有率或客户支持度的形式来追踪外部结果。当然，这些都至关重要。但是没人会只以一匹赛马过去取得的成绩来评价它。要确保它的积极表现是可持续

的，你还需要很仔细地评估其内在的健康状况。

图1–5中4个象限里的3个——新生势力、发展平稳的成功企业和苦苦挣扎的官僚制企业——代表了增长中可预测危机发挥作用的区域。在下一章中，我们将深入研究这些危机，看看它们是如何产生的。

在此之前，让我们做一个简短提示。在后面的章节中，我们并不是要论述一个企业如何在内部长期保持文化因时而变的具体方法，因为那是需要管理团队连续数年努力的一个漫长的过程，而且它超出了本书的范围。我们的目标是确定实现可持续增长的切实可行的思路，在一个更短的时间段内得到想要的结果，比专家估计的深度文化变革所需要的5~7年时间要短很多。

在你的组织中使用创始人精神

√使用在本章中出现的调查问卷，访问一线员工和顾客，从而评估你的公司接纳创始人精神的程度。

√带着采访结果，开始一对一地与你的高层经理讨论，询问：

·每个人都了解公司的新生势力所具有的那种使命吗？

·我们专注于授权/支持一线业务吗？

·我们像老板一样思考和行动吗？

·我们有野心要在我们所处的行业中成为规模化的新生势力吗？

·我们能从竞争者，特别是那些更好地表现出创始人精神的年轻的新生势力身上学习什么吗？

·如何利用这些问题的答案重新定义我们所有业务的轻重缓急？

第2章 发展中可预测的三大危机

伟大的公司如何迷失了它们的方向？

本书将花费大量笔墨提出切实可行的方法，以预测和解决发展的危机，其中很多都来源于伟大创始人的实践。但在提出解决方案之前，我们需要描述问题，所以现在让我们先从问题着手。

超负荷：高速发展的危机

要让公司资产规模从1亿美元增长到10亿美元，或是从5亿美元增长到50亿美元，你必须改变你的工作方式。你不能单纯地把自己一直做的事情多做10遍。你必须建立新的系统处理公司里不断升级的复杂性，同时调整业务安排以适应市场。曾经，你可以使用首席财务官自行设计的电子表格完成你需要做的每件事；现在，你有了企业管理系统软件（SAP）替代它，而且这些软件由一个信息技术专家组成的部门管理。曾经，只依靠意志的力量，你带领的完全没有经验的创业团队就能取得胜利；现在，你公司的规模和增长速度需要你从那些跟你们公司的文化完全不同的企业中雇用不同层次的人才。曾经，你的创业团队能在任何时间知道每件事情，并且做出一致的决定；现在，你需要通过协调一致的方式推动你的组织进行决策。曾经，你自己可以为公司的任何一个岗位树立行为榜样；现在，你根本不可能那么做。曾经，你知道每个主要客户的名字；现在，你只能在陈述报告里看到客户的概况。曾经，你公司里的每个人都知道是什么让公司的使命变得特殊，现在，你却很难把这种认知传递给整个组织。

当一个公司正积极扩张时，即从创始人精神图谱的右下方瞄准右上方发展时，超负荷的问题迅速来袭。

随着公司规模的增长，领导层往往在管理方面跟不上，或者把创始人精神要素视为理所当然。这是很自然的，但结果就是公司开始失去最初使它变得伟大的东西。复杂性增加、系统冗余和各种流程使它们速度放慢，这吞噬了它们的赢利能力，模糊了它们最初的使命感。超负荷折磨着一部分成长型公司，它们在内部没有做好充分准备应对因规模和复杂性带来的张力。这种感觉很可怕：你的公司成功壮大了，但也需要你比以往任何时候都更努力工作，每一天你都会感到越来越不堪重负。你因感受到某种黑暗的力量即将生根发芽而备受折磨。

让我们来看一下挪威邮轮公司的例子。这个曾经的邮轮行业领军者一度极具创新精神，也是拥有过强大的增长野心和进取心的投资者。尽管如此，它还是搁浅了。为什么？因为它没有处理好超负荷的状态。它没有恰当地开发系统实现其内部增长战略，并导致了一线业务（与客

户、船员、岸上员工和公司的旅行代理合作伙伴接触）上的几十个战略执行重点崩溃。

接下来，我们将介绍挪威邮轮公司在“一路向北”的旅程中是如何陷入麻烦的。我们在第3章中还会再度审视这个故事，到时我们会讨论新的领导者如何接管困局，使用创始人精神自下而上重整业务。最终的结果令人叹服：因为重建工作，该公司的销售额翻了近一倍，营业收入增长超过12倍，增长率从零增加到20%以上。

挪威邮轮公司：在风浪中航行

挪威邮轮公司开创了今天的现代邮轮产业。其创始人是克努特·克洛斯特（Knut Kloster）和特德·埃里森（Ted Arison）。他们的第一艘轮船在1966年投入使用：这是一艘用来运载汽车，并提供从迈阿密到加勒比海的低价格航程的船。挪威邮轮公司是其领域的创新者，是第一家提供几乎任何人都能负担得起的往返邮轮航程的公司。在克洛斯特的领导下（埃里森后来离开该公司，创办了嘉年华邮轮公司），这家公司很快成为市场领导者，但后来逐渐落后于竞争对手。在20世纪90年代，它进行了一系列的合并与资产剥离，也引进了一些别的投资者，但超负荷危机突然来袭。因为陷入超过1亿美元负现金流的财务困境，这家公司在2000年被丽星邮轮（亚洲领先的邮轮运营商）收购。

收购之后，丽星邮轮发布了一系列积极的计划改造这家公司。它跨出的巨大一步是引入一种打破传统的邮轮产品，通过提供给客人叫作“自由式航行”的产品，即在多个时间段提供多个用餐和娱乐场所，对抗当下在固定的时间提供单一活动场所的行业模式。那些不能支持这个构想的船只，都被放入干船坞中改造。这个构想在这个行业中是革命性的，但实施起来非常困难，特别是对餐饮部门来说。由于船上的厨房和餐饮区是分开的，所以旅客需要花较长时间等待食物。顾客变得愤怒，而且船员被不满意的客人和推出这种新产品的压力所折磨，变得沮丧而不作为。尽管如此，该公司仍在积极向前推动这个计划，为了增长而增长，无底线地降低价格，最终在客户满意度和员工参与度方面遭受重创。结果如何？该公司失去了一线员工的信任、旅游代理合作伙伴的承诺以及乘客的忠诚度，越来越多的乘客转向其他度假资源。

到2007年，挪威邮轮公司在变更了所有权之后仍无法应对超负荷，在其增长愿景和盈利计划方面也严重受挫。就在那时，董事会（和新东家阿波罗投资公司）任命凯文·希恩（Kevin Sheehan，一位在汽车租赁和娱乐行业经验丰富的资深高管）担任首席财务官，后来他成为公司的首席执行官。

希恩年轻时曾在纽约皇后区开出租车，是一位拥有一线业务实践经验的卓越领导人。他和他的团队很快发现了挪威邮轮公司所需要的东西——“一种自下而上的转变”。他告诉我们：“从我们的一线员工和客户开始。”他认为，挪威邮轮公司的领导层已经投入过多时间和注意力在那些高层想到却没有经过一线充分测试、没有后续跟踪或实际融入公司日常工作的想法上。

我们在“挪威之星”号（挪威邮轮公司的船之一）邮轮上约见了希恩，在那里他向我们讲述了他刚刚接任首席执行官时面对的情况。“当我加入的时候，”他说，“我花了很多时间和一线员工聊天，有时在船上，有时在港口。我很快就意识到，我们最大的问题是内部问题，与这个行业无关。我们已经率先推出了‘自由式航行’，但我们的表现很差，导致了长期不愉快的顾客体验。我们以一种统一的方式定价，但事实是，各个舱室的价值衡量标准存在巨大差异，我们需要一个成熟的收益体系，就像我们在汽车租赁业所拥有的一样，应动态匹配需求和定价。我们的旅游代理合作伙伴因为我们打折后的最终价格而感到十分沮丧，并没有感觉到我们是真正的合作伙伴。更重要的是，我们的一线员工已经不知道什么对公司是最重要的了。我们是一个降价的公司？创新的公司？以客户为中心的公司？还是其他什么？”

这是一个典型的超负荷衰竭的例子。挪威邮轮公司曾在一个不断发展壮大的行业中处于领先地位，并有使公司差异化和特殊化的好想法（比如自由式航行）。但随着公司业务的增长，它在多个问题上失败了。它未能将战略转化为一线员工能理解的东西。它没能设计出新系统来顺畅地管理更为复杂的客户体验。它没有让一线员工参与到客户调度软件的开发中，也没有使一线员工与那些销售船上舱位的旅游代理合作伙伴建立联系。

公司内部一片混乱。当无法出售其新产品，又感觉到没有其他选择时，它在外部采用了一种最后时刻降价的低价策略，而这一策略只会让事情变得更糟。随着超负荷的压力剧增，并混合着所有权变更的情况，

管理层与一线业务的距离越来越远，挪威邮轮公司迅速失去了创始人精神。当希恩接管公司时，他指出了这一点。在下一章中，我们将探讨他洞察到的这一切将如何帮助他扭转这家公司的困局，使其成为一个成功的规模化的新生势力。

失速：低速或减速增长的危机

失速主要袭击已经成功规模化，正与复杂性挑战做斗争的公司。不断加深的官僚主义和内部功能障碍威胁着推动公司成功的引擎。失速折磨着原先平稳发展的成功企业，也就是位于我们的创始人精神图谱左上角象限的公司。这是一个令人困惑的危机：领导层知道公司正在失去动力，但当他们再次利用过去帮公司加速或者调整方向的东西时，并没有什么效果。他们知道有些事情不同了，但组织的复杂性使他们难以弄清楚到底是什么不同了，以及应该怎么做才能应对这种变化。失速是一种可预测但非常危险的危机。让我们思考下面这几段话。

这很常见。在贝恩公司，我们追踪了全球8000多家公司的绩效。当分析这些数据时，我们看到：在最近的15年中，约1/5的公司从新生势力晋级为平稳发展的成功企业，而其中有2/3的公司面临失速。失速者包括像松下、索尼、时代华纳、夏普、百时美施贵宝公司、飞利浦和马自达等知名企业。此外，被失速袭击的公司中只有不到1/7能恢复其市场领导力和以前的发展势头。

它可以很快速地发生。我们最近研究了50家正在失速状态中的大型公司。我们在一段时间里追踪其收入增长率，我们的发现令人惊讶。这些公司都是出人意料地突然停滞了，在短短的几年里失去了自己的成长动力，然后快速衰退，增长率经常从两位数下降到较低的个位数甚至负数（见图2–1）。这也印证了CEB咨询公司早年的一个涉及范围很广的研究结果。该研究仔细调查了美国上市公司在50年里的失速情况。“增长率不是逐渐下降的，”这项研究的作者总结道，“它就像石头一样急速下降。”

这是一个由发展引起的内部问题。94%的大公司高管把内部机能障碍作为公司盈利额连续增长的关键障碍。当然，具有讽刺意味的是，这种机能障碍正是来源于年轻的新生势力通过努力奋斗才能实现的东西：规模、认同、经验、能力、资本和市场地位。这其实并不让人惊讶。随着企业规模和复杂性的增长，它失去了维持增长的敏捷和灵活性。这不禁让人回想起一位70岁的瑜伽教练关于人类衰老过程的评

论："不是你老了，所以变得僵硬了，而是你变得僵硬，然后你变老了。"



图2–1 大型公司失速的速度

家得宝公司

很少有故事能比家得宝公司（The Home Depot）这个世界上最大的家装零售商和美国第四大零售商的经历更能说明失速的力量。

家得宝早期成功的秘密可以追溯到它卓越的创始人伯纳德·马库斯（Bernard Marcus）和亚瑟·布兰克（Arthur Blank）那里。他们致力于打造一个与客户建立密切而直接的咨询关系的公司——创始人精神起作用的一个典型例子。他们的公司口号是："不计代价。"两位创始人都会亲自辅导店内员工进行客户服务。结果，员工会给在商店里选购家装建材的顾客分析情况并提供专业化意见。

这一策略使公司与众不同，并培养出了强大的客户忠诚度，并且多年来家得宝一直是一个重要的成功故事的主角。从家得宝1978年创立到2000年，它的表现一直超出分析师的预期，连续多年超过其20%的年度

盈利增长目标。然而，在2000年12月，公司有一次未达到盈利增长目标，并且当时这家年收入近500亿美元的公司系统陈旧，特别是信息技术系统。人们对此的担忧不断加深，随后董事会任命罗伯特·纳德利（Robert Nardelli）这位来自通用电气公司的资深高管担任首席执行官，并采用大公司的管理方法。

纳德利创造了一种一切行动听指挥和控制的环境。截至2006年年初，家得宝最高层中的170位高级主管中有98%都进入了新的工作岗位，而总部有56%的新任管理人员是从外面招聘进来的。据分析师的研究，纳德利及其团队并未把客户关系和一线服务热情作为公司的优先级事项（不同于它的创始人一直以来的行为），反而在这些方面缩减开支以促进季度利润的提升。他们用工资低的兼职员工代替了一些长期服务的全职雇员，客户服务水平急速下降。有些人开玩笑说："你自己做"现在变成了"你自己找"。客户、商店员工和管理层之间信任的纽带被破坏了，严重侵蚀了创始人精神。

当密歇根大学公布2006年美国客户满意度年度指数时，家得宝滑落到美国主要零售商的最后几位，只得了67分，落后它的主要竞争对手劳氏公司11分，甚至低于得到许多恶评的凯马特公司3分。2000—2007年，这家公司的市值缩水了55%，它的商店经历了连续4年客流量持续下降的状态，行业地位被其竞争对手夺走。

为了了解业务，董事会在一线实地召开了几次工作会议来听取一线员工的意见。他们很快发现大家的意见反映出一个共同规律。员工们对未来很忧虑，很快就都谈到了同一个主题。有一位董事会成员向我们描述道："商店员工长期被剥夺选择和行动权，他们感觉到公司、员工和客户之间的社会契约被破坏了。"

格雷格·布伦尼曼是一位全球知名的转型专家，同时也是在这家公司任职时间最长的董事会成员，我们请他给我们讲述更多的情况。"当你深入研究这家公司时，你会看见表面问题下隐藏着的呼之欲出的更严重的问题，"他说，"虽然销售额正在增加，客流量却持续下降。商店经理感到被大量需要填写的财务报表和工作指标弄得束手束脚，为此花费了大量本该用在客户和商店运营上的时间。最有经验的商店员工，那些真正的管道或电力方面的专家被辞退了，取而代之的是缺乏经验、工资低的兼职商店员工。商店的客流量——这一零售业的命脉——不断下降。公司新建的用来推动增长和季度利润的商店，并未获得良好的收益回报，

反而导致进一步裁员。我们处于失速之中，需要找到一条完全不同的道路。”

家得宝当时处于失速之中。幸运的是，这家公司任命弗兰克·布莱克（Frank Blake）为新首席执行官，代替了纳德利。布莱克利用创始人精神的力量，推出了一系列的举措，重点修复与一线员工和客户的关系，并改善商店的运营状况。在第4章中，我们将深入研究这家公司是如何转型的。

自由下落：老化和衰退的危机

自由下落可能发生在一个公司的生命周期中的任何一个时间节点。但它在那些商业模式被新生势力狠命攻击（想想被亚马逊冲击的实体书店）或者商业模式在不停变化的市场中不再可行（想想下载技术出现后仍旧在商店出租录像带的百视达公司）的成熟巨头身上最常见。

如果你是少数曾经艰难渡过失速时期的幸运儿之一，你就知道那种感觉有多可怕。失去了动力，也失去了控制。公司经营急转直下，让人产生焦虑情绪。一连串事件恶性循环。灾难前景汹涌袭来。人们发现过去行之有效的做法现在似乎完全不起作用。

失速已经够糟糕了，但你至少还有时间仔细思考下一步的行动，你可能有很多选择。可是在自由下落阶段，你迅速走向崩溃，你的时间不多了。

在三个可预测的增长危机中，自由下落是最变幻莫测的。在现今的任何特定时刻，都有大约5%～7%的公司正处在或即将进入自由下落状态。更严肃的事实是：只有10%～15%的公司可能从这一状态中成功脱离（这取决于你对成功的定义）。而且，成功实现蜕变的公司中有一半是通过从根本上重新定义自己的核心业务来转型的，至少是一部分核心业务。对这些公司来说，重新认识新生势力使命的时机已经过去。很快——几乎是一瞬间——它们就不得不重新定义它了。

自由下落的原因通常来自外部：全球金融危机，银行系统崩溃，政府放松管制，或者更常见的是，一个被敏捷的新生势力竞争者采用的新商业模式或技术。这些形式的市场动荡是这一问题的一种外在体现，而且动荡出现的频率在上升。我们估计，在1985—1994年这10年间，只有约一半的市场受到我们所定义的动荡力量的连续打击，而在此后的2005—2014年这10年中，这个比例却接近2/3。但动荡往往是自由下落的导火索，并非根本原因。通常，自由下落的根本原因是内在的，不是外在的：公司没有为外部问题做好准备，调整适应环境的速度不够快，或者是第一代引擎已过时，但第二代业务引擎还没有准备好。

自由下落的症状非常极端。你的财务状况迅速恶化；你的增长前景和市场价值暴跌；分析师和投资者开始尖叫；你成功的重要物质条件，比如客户忠诚度和市场份额，以你之前从没有见过的方式恶化；你的家人和朋友开始担心你。比如柯达公司，在20世纪90年代它似乎还是市场中不能动摇的领军者，在其核心的胶卷业务上占有80%的市场份额，但它随后就进入了导致其在2012年破产的自由下落状态。自2000年以来，各种各样的在其他行业曾占主导地位的公司遭遇了类似的暴跌，美国国际集团、百视达、捷威、通用汽车、雷曼兄弟、任天堂、松下、黑莓、夏普只是其中几个例子。

当我们询问一位经历过柯达自由下落时期的管理层人员到底发生了什么事时，他给了我们一个简单的答案："数字化。"这也是柯达的故事发生后你常常听到的解释。数字技术的突然崛起确实是越来越多的自由下落案例出现的一个重要因素，但对我们来说，这个解释非常不完整。数字技术的兴起引发了一场促使柯达步入自由下落状态的行业转变，但决定这家公司命运的是它并没有积蓄足以穿越风暴的能量。而这个原因是内部的，不是外部的。

为了更好地理解自由下落，让我们来看看嘉信理财的故事。这是一家在创始初期充满了创始人精神的公司，公司股票连续10年成为表现最好的股票之一，但随后公司进入自由下落状态，堕入灾难的深渊。

嘉信理财：堕入自由下落的处境

故事开始于1973年，那时候查尔斯·施瓦布（Charles Schwab），这个年轻的投资顾问，决定在加利福尼亚州旧金山市创立一家折扣经纪公司，面向规模小但有能力的投资者。在经纪佣金放松管制仅仅两年的时机下，他觉得他可以创建一个独特的公司，以吸引那些想要控制自己的账目且由自己操盘的投资者。这些投资者只为投资工具付钱，不想支付高额佣金。

施瓦布创立的公司具有强大而有效得令人难以置信的新生势力使命。"查克创办这家公司是出于一种对经纪行业系统地剥削客户的极度愤慨。"约翰·卡多在《查尔斯·施瓦布：一家公司如何击败华尔街并彻底改造了经纪行业》一书中写道。因为被创始人的愤怒感所激励，嘉信理财

迅速成为一个创新的领导者，为客户提供了首个电子投资工具、第一大共同基金超市（OneSource）、行业最低的费率和第一个网上交易平台。总之，这家公司第一次把互联网带给了独立的投资者，在随后几十年中，投资者们蜂拥到这家公司。到20世纪90年代，这家公司的股票价格已经上涨了100多倍，它已经成为其所在的金融服务业中绩效最好的公司。“我们为每个人买午餐，快速雇用人手，感觉到风吹着我们向前。”一位高管这样跟我们讲起20世纪90年代末嘉信理财的生存状态，“交易额比前一年翻了一倍，而我们也以尽可能快的速度雇用新人进入公司。”

但是，突然间三场不同的外部风暴同时来袭。一是互联网泡沫破裂和技术类股票市场价值的下降——嘉信理财股票交易的一个重要组成部分。另一场风暴是如亿创理财（E*Trade）和美国交易（Ameritrade）这样的新生势力竞争者出现，从而涌现出利用网络的以当日交易者和电子化交易者作为目标客户群的超低成本商业模式，而这部分客户群是行业利润的一大组成部分。第三场风暴是由于外部市场暴跌而造成的股票市场交易量下降。面对三重打击，嘉信理财最终无法适应。“我们的交易量下降了50%，”嘉信理财的管理人员告诉我们，“我们仓促雇用的人通常都表现得不太好，降低了客户服务水平。我们开始看见我们的客户评分下跌。由于新的竞争者的压力，我们的收入下降，价格下调，且交易成本上升。但这样的解释非常站不住脚，并且此时解决方案仍悬而未决。有人认为可以增加更多的客户服务，但这根本无法恢复秩序。”

事实上，他们确实没办法了。到2000年，这家公司试图通过实施一项远离它核心业务的冒险举措来转变经营方向：收购老式高端证券投资组合管理机构美国信托公司。而该公司恰恰属于那种嘉信理财自创立以来便要对抗的公司类型。嘉信理财的高管采取这样的举措是出于多样化的考虑，并想提供一套更广泛的客户服务系统给客户，但这种做法只能侵蚀核心业务，而不是复兴公司。一位那一时期的高管查尔斯·高德曼（Charles Goldman）记得公司当时曾感到深切的忧虑。“我们在并不需要的时候收购美国信托公司只是增加了运作的复杂性，”他告诉我们，“突然，在危机中，我们又在另一个领域有了一家新公司。这家新公司的企业文化与我们的文化完全不同，有一些我们无法理解的管理问题。管理层的大量时间被消耗在这上面，它只会让大家注意力更分散，尤其在我们的核心业务已经到了火烧眉毛的时候。”

同时，领导团队用别的方法试图挽救这家公司，发起了一个名为“文艺复兴计划”的项目。这个项目把客户分成8个不同的群体，提供不同的报价和服务。支持这一项目的背后理论是更精细的客户服务可以维持更高的价格，但事实上，他们创造了一个被一位高管描述为“开始真正让我们的客户困惑的复杂性噩梦”的东西。之后，这家公司在资本市场进一步扩张并且迈出了国际化的步伐。“我们在一个又一个计划中消耗着能量，这把我们从真正解决这一问题的道路上越推越远。”高德曼说道。

当嘉信理财自由下落的速度加快，它发现其内部动力恶化且开始意识到回应外部危机的难点深深扎根于公司内部。一位高管告诉我们：“公司文化转变成避免衰退。人们变得更关心如何保住他们的工作而不是做对事情。资深管理人员像代理人一样行动而不是主人。”另一位经理回忆道：“我们发现自己创造了一个令人难以忍受的官僚机构。呼声最高的是那些直接向首席执行官汇报的员工。这些人控制着会议，与此同时，最接近客户的管理人员只能满怀挫折感地坐在那里。这就如同我们除去了那些真正知道问题的人。”

令查尔斯·施瓦布痛心的是以低成本起家、自命不凡的宏达理财开始播放一则电视广告——由一位参演过电视剧《法律与秩序》的、脾气暴躁的演员主演。该广告把嘉信理财、美林证券公司和另一个传统经纪商归为一类。这些庞大、复杂而昂贵的公司是施瓦布一直非常努力试图与自家公司区别开来的对象。更糟的是，嘉信理财零售业务的客户净推荐值（一种衡量客户满意度和忠诚度的工具）下降到了–34。也就是说，在该公司的客户群中，批评者的比例比支持者多34%。

投资者注意到了这些情况。2000—2004年年初，嘉信理财的市场价值下跌了大约75%。董事会意识到需要马上进行重大干预。2004年，董事会说服查尔斯·施瓦布回来重新担任首席执行官。施瓦布一回来，便公开宣布该公司丧失了其遗留的传统，并且他会立即实施一项重建计划。他任命了高德曼这个认同嘉信理财渐渐远离了其根基这一观点的人来运作该计划。回顾这一时期，高德曼告诉我们：“关于衰退的衡量标准是明显的，统计客户数下降，我们的股票价格垂直下跌，并且我们正在失去市场份额。我们的股票价格缓慢爬升，我们不是关注如何恢复自身的长处和再次变得有竞争力，而是开始说服自己答案就在于使我们的核心业务更多样化和找到捍卫我们高定价的方法。而这两个想法都被证明是错误的。”

就像挪威邮轮公司和家得宝一样，嘉信理财最终通过恢复创始人精神的方式渡过了其增长危机。在第5章中，我们将探讨它到底是怎么做的。

三大增长危机期间的价值创造数据揭示了什么？

这三大增长危机——超负荷、失速和自由下落——代表着未来的不确定性，企业需要采取行动来保持动力或预防灾难。如果没能处理好，它们就会毁灭公司的价值。但好消息是：它们同时也代表了一个重大的机遇。如果处理得好，每一个危机都可以成为创造巨大价值的契机。

当我们最近回顾贝恩公司参与的最大的25个案例时，无论是价值创造还是价值毁灭，我们都发现了一个值得注意的事实：每个案例都涉及一个公司如何面对这三大危机中的一个。为什么？因为在通常情况下，公司的增长预期持续增加或减少（这可能是脆弱的）会触发很大的价值波动（在这本书的例子中你可以看到这一点）。

为了更系统地研究这个过程，我们选了20家我们很了解的公司。这些公司拥有价值创造或者起起伏伏的悠久历史，让我们来看看它们在过去30年里的表现。我们尽量将价值波动分为两个部分：其一，处于我们所说的三大危机之一中的波动；其二，不在危机时期（稳定增长时期，兼并重组时期和变革时期）的波动。结果是：80%（包括最大峰值）的大规模价值创造波动发生在三大危机时期。

你可以在图2–2中清楚地看到最大的波动、绝大部分价值创造过程出现在“一路向北”期间——一家年轻公司经历的新生势力时期，努力构建自身能力来将业务规模扩大5倍甚至10倍，从而成为它所在行业重要而持久的玩家。第二大波动发生在一个公司生命周期的后期，即进入自由下落状态的时候。

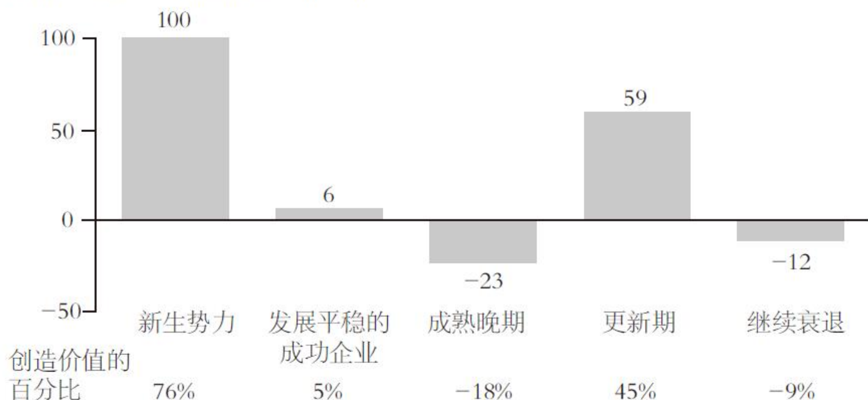


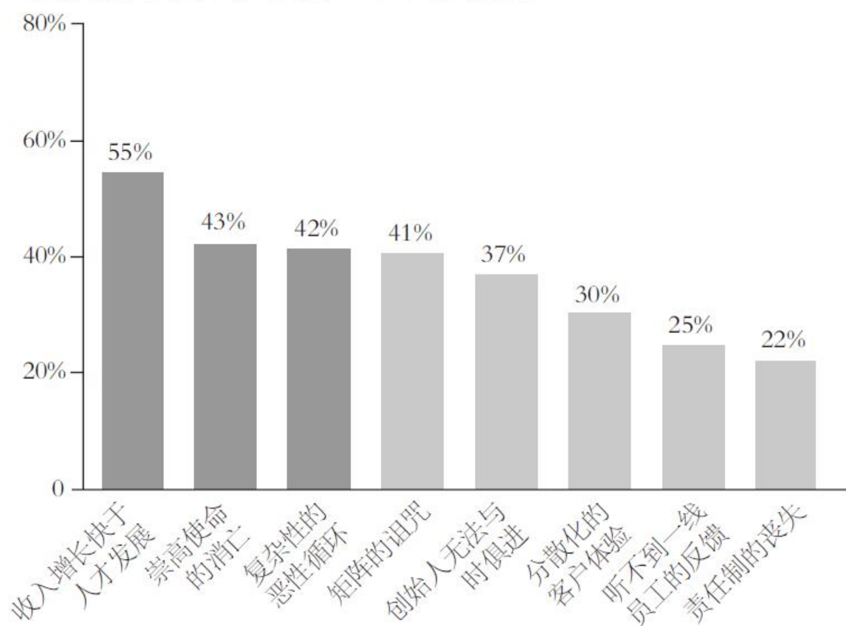
图2–2 企业生命周期不同阶段的价值创造比例

把图2–2的内容与三大可预测危机联系起来：超负荷危机是新生势力必须要克服的，从而增加或保持其增长（新生势力条柱）；失速危机是行业巨头面临的一个主要挑战（发展平稳的成功企业条柱）；自由下落危机是价值和成果宽幅震荡的一个非常复杂的时期（三个条柱：成熟晚期、更新期、继续衰退时期）。我们把自由下落危机分成三类有几个原因。首先，我们想强调的是，我们观察到的价值波动范围很广泛。其次，我们想将即将发生自由下落的公司、已经成功地恢复了自己的公司和那些无法恢复的公司区分开来。

数据所显示的三大内部危机与企业面对的外部挑战间的相互作用

在本书的开头我们提到发展的悖论：外部业务上的成功如何导致内部变化，抑制下一波利润增长甚至提供反向动力。这并不意味着企业不用面对来自竞争对手、客户的新需求或新技术的挑战。正好相反，今天超过半数的企业面对着至少一种对其某部分业务模式或市场有严重影响的外部破坏。这种破坏以替代原产品或服务、行业利润驱动力的重要转变或顾客需求和购买行为的根本转变的形式出现。但当我们做案例研究，回想我们自己在贝恩公司的经历，采访管理团队，对高管进行调查时，我们发现一个企业超过4/5的外部问题都可以追溯到其内部问题——那些约束其适应、快速决策和行动、拥抱新想法、降低成本、提高客户服务水平等能力的内部问题。内部和外部的情节最终交织在一起，当然，如果你正在丧失内部优势，那就无法在外部保持胜利阶段，反之亦然；甚至在自由下落阶段中也是如此。我们将在第5章中具体阐述，在那一章我们将探讨嘉信理财、达维塔和美国无线塔公司的案例。

图2–3总结了我们对高管关于增长障碍认知进行调查的结果。



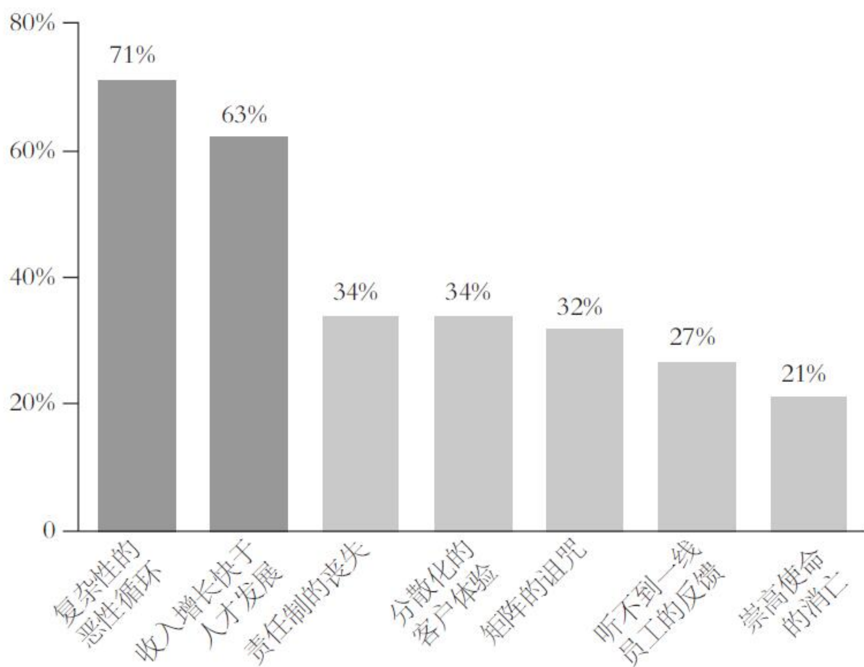


图2–3 盈利增长的障碍既有内部的又有外部的，而内部障碍对于领导来说更难管理

图2–3上方统计图所示的结果来自我们对全球范围内325位高管面对的增长障碍的调查；下方统计图由我们对出席新兴市场100强专题研讨会的高管的调查结果而绘制。我们在研究中发现，高管列举内部增长障碍的频率是其列举外部障碍的4倍，是列举外部缺乏获得新的增长机会的5倍。此外，值得注意的是，大公司高管列举出的障碍的根源，94%都在于内部机能障碍和内部能力缺乏。

那么，内部障碍都有哪些呢？在超负荷阶段，它们包括我们称之为“西向之风”的可预测力量，因为它们将公司向西推入我们创始人精神图谱的左上象限。在失速阶段，它们涉及一组我们称之为“南向之风”的可预测力量，因为它们把行业巨头向南推入图谱的左下象限。在自由下落阶段，它们涉及使公司无法适应外部重大战略挑战的内部系统性功能障碍——我们称之为“风暴”，它往往涉及部分商业模式自身的老化。我们在引言部分提到的诺基亚公司就是一个典型的例子，而它恰恰属于克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）在他的经典著作中所定义和讨论的“业务颠覆”的类型。

接下来，让我们更具体地看一下。

西向之风：超负荷与创始人精神的丧失

成功培育一种新业务需要在追求规模效益的同时保持真正的创始人精神。这就是我们所称的“一路向北”旅程的本质：从创始人精神图谱右下方的新生势力区域开始移动，直到图谱右上方的规模化新生势力区域。然而，要使这一旅程成功，企业需要预测和制订计划来应对“西向之风”——这种能使它们偏离航向的内部力量。我们已经归纳出这些内部力量之中的4种，如图2–4所示，现在我们将逐一进行简要介绍。

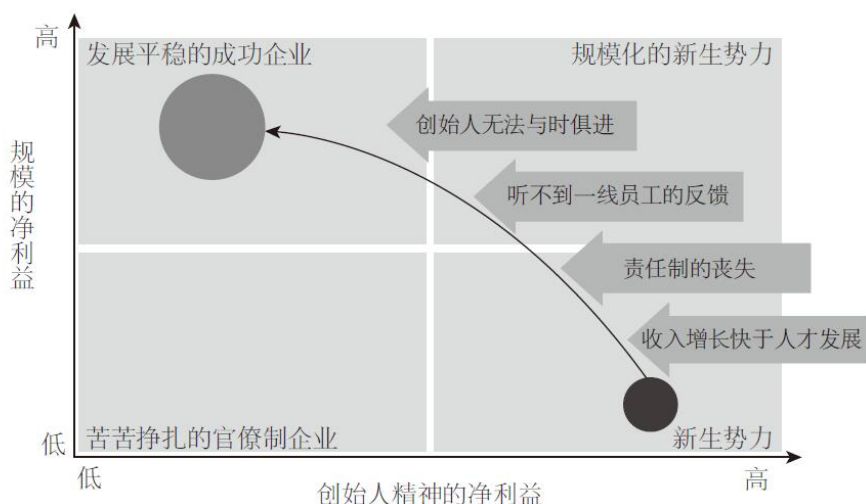


图2–4 西向之风

创始人无法与时俱进

每个人都知道这一类型的公司：随着公司的成长，创始人发现了自己能力有限，却不愿意放手，造成了阻碍公司发展的瓶颈。我们的研究表明，这个问题困扰着1/3的成长型公司，并且对首次公开发行股票的公司的研究已经表明这个问题会大幅降低投资的平均回报率。当我们和那些在“一路向北”的旅程中经历过一次重大挣扎的领导人谈话时，大约2/5的人把创始人无法与时俱进列为根本原因。

听不到一线员工的反馈

当成功的新生势力公司发现自己被超负荷的迫切需求冲击，它们的管理者通常的反应是拉开自己与一线的距离，而这反过来造成它们在创始人精神净利益方面向西偏移。

责任制的丧失

责任制的丧失出人意料地常常出现在超负荷阶段。领导层和管理者被由官僚主义和复杂性衍生出的新层级所蒙蔽，并努力跟上增长的短期需求，因此在做决定时不负有直接的责任。325位我们访谈过的高管中有46%的人相信他们曾经历过由于机能失调和不负责任的决策而导致创始人精神丧失——这是一个阻止一家公司前进的过程。

收入增长快于人才发展

随着企业增长步调加快，它们往往就开始犯错误了，这积累起最终会毁灭它们的因素。对于这一状况没有任何地方比雇用员工体现得更为明显。当成功的新生势力试图管理自己新兴的复杂性时，便开始在雇人上犯错误。对于高层，它们聘请拥有大公司运营经验，能对建立企业文化做出颠覆性改变的专业人士。对于整个公司，它们快速雇用员工，正因如此，它们常常为了数量牺牲质量。雇员很快就和该公司最初的使命和原则失去了联系。它们把目光转向内部而失去了对一线业务的关注，变得更像思想家，而非实干家。

南向之风：逆转规模效益

许多高管似乎对规模增长带来的令人痛苦的增速放缓不知所措，但他们不难描述以下症状。

> 我们失去了与客户的联系。我们已经变得太过官僚化。我们淹没在过程和幻灯片展示中。我们拥有资源，也不缺少机会，但不知怎么的，我们已经失去了充分利用这些财富的能力或者意愿。一切都变得复杂，每个人都很累。竞争对手似乎比过去更敏捷，而我们不能足够快地做出决定或行动起来。过去，在办公室里很棒的一天通常涉及做决定和采取行动，但现在它意味着出席一次部门领导组织的大型会议。他们的关注点可能是“围绕战略寻求一致”或达到仅高于加权平均资本收益率1/4个百分点的增长。经营这家公司曾经是一种人性化的、充满能量的体验，现在感觉像是在驾驶一架巨型而速度缓慢的飞机。我们和一开始将我们带入该行业的东西失去了联系，除了年度预算告诉我们要做什么，我们也不知道新的增长将来自哪里。

在图2–5中，我们总结了“南向之风”的影响。它们创造了内部的复杂性，削弱和减缓了决策速度，使客户体验失去了人性化关怀，腐蚀或掩盖了核心使命。这导致员工理想的幻灭和参与度的丧失。总之，“南向之风”可以把平稳发展的成功企业蕴含的力量变成官僚主义的弱点，使一家公司的生命力流失，雇员的动力丧失，让公司面临失速的威胁。

接下来让我们来一一观察它们。

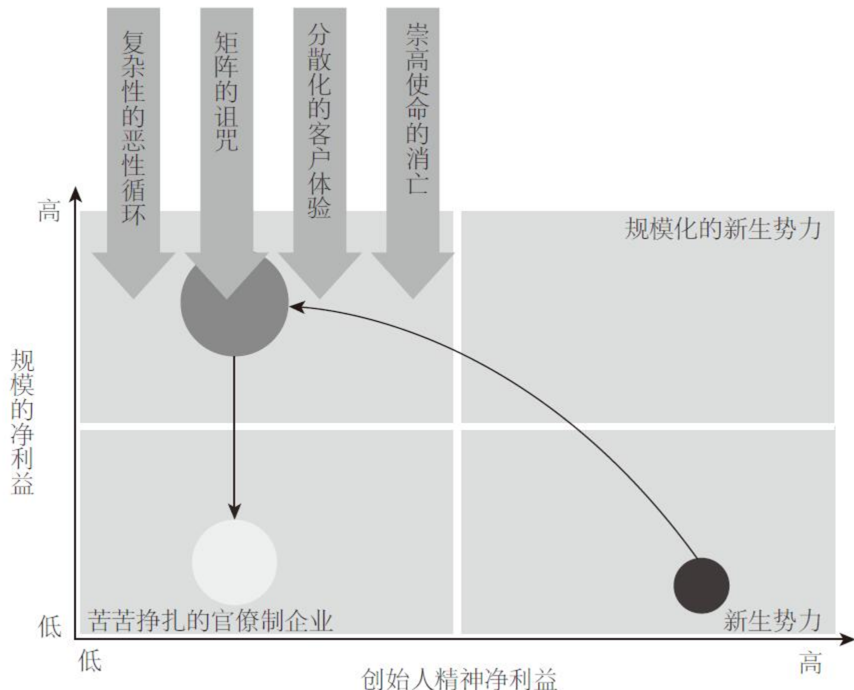


图2–5 南向之风

复杂性的恶性循环

每个企业都是从一个单一的产品、一个单一的市场和一种单一的进入市场的方式开始的。然后增长开始了，带来了新的机遇、新的客户群、新的地域、新的产品线、新的业务、新的分销渠道和新的服务。这些都是耀眼夺目的商业目标：它们提供即时的满足感和能量。但它们也会增加复杂性，导致出现被我们称为“复杂性的恶性循环”的状态：不加节制的复杂性会默默地扼杀成长，从组织中吸走能量，使领导者疲惫，而疲惫的领导者把注意力从战略转型的关键使命转移到业务一线的简单动作和套路上。

复杂性并非必然是负面的。毕竟，发展平稳的成功企业都是拥有复杂产品组合的跨国大公司，需要满足复杂的客户需求。有效地管理实际上可以成为一个竞争优势。可以有效应对跨国零售商复杂需求的消费品公司，与那些无法做到这一点的公司相比，可以获得一个关键优势。擅

长提供定制方案来解决复杂客户需求的建筑公司能获得更高的利润。

复杂性——本书中的一个主要反面角色，显然不是性质单一的东西。它在组织内和在组织之间的表现形式是不同的，需要以不同的方式应对。但有一点：为了在“南向之风”的影响下幸存，公司需要把降低复杂性作为一种生存方式。

这样做可以使公司结构扁平化，让领导层与客户走得更近，能更好地维持创始人精神，获得更持久的利润。史蒂夫·乔布斯认识到了这一点。这就是为什么在他返回重振苹果时，首先关注降低组织的复杂性（他合并了一些部门）、产品线的复杂性（他淘汰了70%的产品线）、研发的复杂性（减少至只保留少数几个项目）、设计方面的复杂性（简洁再次成了一句魔咒），以及供应商的复杂性（供应商的数量从100个减少到24个）。1997年，在由苹果举办的每年一次的全球开发者大会上，乔布斯说：“人们认为，专注意味着只做一件你关注的事情。但这完全不是它全部的含义。它意味着对其他100个好主意说不。你必须小心挑选。实际上我为我们没有做的事情而骄傲，就如同我为我们做了的事情而骄傲一样。”

矩阵的诅咒

庞大、成熟的企业往往成功地把自己当作“矩阵”组织来运作。这些公司把各项责任正式分配给组织中不同部门的管理者，以功能（财务或销售）、地域（国家或地区）、客户群（政府或小企业）或产品领域（硬件、软件或服务）来划分。

问题是，在矩阵型的组织中，部门的优先利益会模糊集体目标感——对创始人精神极其重要的新生势力使命。随着矩阵的成长，官僚主义也快速发展。内部政治比以往消耗了更多的时间和能量。中层管理者在不同的节点接触，而有的时候人们在不同的节点接触时做的唯一一件事就是拒绝。关于谁在卖东西和谁在支持那些卖东西的人，创始人清晰的认识在利益争夺的汪洋大海中遗失了。我们把这些称为“矩阵的诅咒”。

成功的组织需要做出好的决策并快速协调行动。但矩阵的诅咒阻止

它这样做，使失速成为一种现实的可能。我们的一位同事研究过一个陷入官僚主义惰性的大型组织。他把该公司员工每年集体投入在每周执行会议的小时数列成表，不仅是出席会议的时间，还有部门协调、设置议程、准备报告等，总时长震惊了每个人：300000个小时。一次会议，300000个小时！

将矩阵组织结构应用到成长型公司中将不可避免地导致内部冲突。问题是如何解决冲突。新生势力明白这一点，它们对行动的偏好和对一线业务的狂热确保了冲突不会让企业陷入泥潭。但平稳发展的成功企业学会了憎恨内部冲突。为什么？

首先，它们让冲突变得个人化。组织中不同部门的员工失去了从整体出发来看问题的意识。它们把如何最好地服务客户这个中性的辩论变成个人斗争。这意味着一个员工或部门必须“赢”，而另一个则会“输”，这一结果所产生的冲击力，远远超出了原本那个存在争议的特定决策的冲击力。

其次，它们开始把冲突视为“不专业”。大型组织创建的流程更多的是跟时间管理有关而非关注客户问题，所以当员工积极地启动一次冲突并使会议“偏离轨道或者延期”时，它们就不喜欢这种冲突了。它们希望议程和礼仪控制会议。

第三，它们让“吸血鬼”接管。任何一个曾经在即将沦为官僚机构的公司工作的人都会立刻识别出这些“吸血鬼”。它们安排很多会议。它们在关键决策上行使口袋里的否决权，并且以要求一次更全面的分析来拖延行动。它们发放很多模板。你讨厌它们出现在你的日历上。它们等在邮件的另一头，准备不停地发送邮件迫使你停下为客户服务的工作，回应一些信息查询请求。它们提出无法解决的高层次的问题，而不是把问题分解成能分配给不同的人并让他们采取行动的小部分。它们强迫人们进行浅层次的、没有意义的战斗。这些事就像缠绕的藤条一样杀死组织。

矩阵的诅咒甚至导致许多公司无法利用自己的资源。为什么？矩阵组织的资源被困在部门的储藏室里，被那些已经成为内部博弈高手的核心人员看守着。这会减慢决策速度，使得资源无法集中。失去了创始人精神的大公司倾向于把资源平均分配，这是一种可以理解的本能，但它必然导致平庸。伟大的创业者以不同的方式工作：经常愿意在开发一项

新能力或处理危机上投入大量资源，他们会非常有选择性地分配其资源，他们的方法不是平均分配，而是集中用力。

分散化的客户体验

每个人都知道这个问题。你打电话给一个大公司咨询一个问题，但看起来没有人真正想帮助你。你的客户体验是分散的，非人性化的。没有人真正对你的问题负责，并且每个跟你打交道的雇员都急于把你转交给别人。你的电话被一个人转给另一个人，但都是徒劳的。和你对话的每一个人都只关心组织中他们自己的一个小角落，每个人都想让你挂断电话好完成总应答数。没有人关心这个整体，没有人对你或为你负责。之前所描述的家得宝的案例，就是一个很好的代表，它展现了这个问题以及不解决该问题会有什么后果。

崇高使命的消亡

关于在公司成长的同时保持创始人精神这个话题，我们对一些高管进行了访谈，他们提到其中一个因素的次数比其他任何因素都多：对原则和目标切实而强烈的关注。他们都同意，人们若失去了可激活新生势力革新精神的崇高使命感，就会失去公司的灵魂。

这不是杞人忧天。一个拥有崇高使命感的雇员会将之转化为在外部创造成功的实际行动，为公司、客户或同事做额外的事情。一项研究发现，与普通员工相比，拥有崇高使命感的员工向朋友推荐公司的可能性是没有使命感的人的4.7倍，对如何改进业务提出建议和主动做一些不在他们工作范围内的、积极的事情的可能性是没有使命感之人的3.5倍。当贝恩公司的一些同事研究一线呼叫中心时，他们发现大多数拥有崇高使命感的雇员有更强的责任感，他们把自己的联系方式留给客户，以便提供后续服务，并且对客户展现出更多的同理心。管理团队如果忽视这些因素是很危险的。

硅谷真正的奠基者中的两位——帕卡德和休利特（惠普公司联合创始人）的故事，说明了这些原则的重要性，并展示了当它们被否定时会

发生什么事情。比尔·休利特（Bill Hewlett）和戴维·帕卡德（David Packard）在1938年创建了这家拥有清晰理想的公司，这是他们一直在努力追求的目标。帕卡德在《惠普之道》里写道："我们要避免官僚主义，创建一家问题一旦产生便能尽快被解决的公司。"不仅如此，他继续写道："我和比尔都不愿意看到惠普成为一个大型企业集团。更多的公司死于消化不良而不是饥饿。"

休利特和帕卡德表现出了创始人精神，并且在有机增长和技术领先性方面带领公司走得很远。但从1999年开始，第一位外聘的首席执行官把公司带往了一个不同的方向，而且以收购的方式扩张业务，包括在2002年，收购电脑巨头康柏公司。比尔的儿子沃尔特·休利特讨厌正在发生的事情，他在《华尔街日报》上发表了一封致惠普公司股东的公开信。在这封信中，他表达了自己对"焦点和清晰战略的丧失"以及"文化冲突和员工士气低落"的担忧。

他的担心是对的。在换了4位首席执行官后，惠普公司的股票价格表现不佳，比那段时间的道琼斯工业平均指数的增长低大约50%。这并非该公司失速的唯一原因，但它确实是一个重要因素。就像《哈佛商业评论》在2011年对这家公司的评述一样："它失去了'惠普之道'——那些使它不仅仅'只是另一家平庸的公司'的价值观、行为、原则与承诺。"这便是"南向之风"所裹挟的特别阴险的威胁：它使你失去使命感和方向感，并且让你变成"只是另一家平庸的公司"。

在之后的章节里，我们将详细讨论这一切。但现在，我们只重申一个关键点：增长的三大危机——超负荷、失速和自由下落——对普通公司其生命周期中大约80%的主要价值波动来说都是至关重要的。你如何处理这些危机非常重要。所以现在让我们看一看各种各样的领导者和他们的团队是怎么处理这些危机的，以及他们是怎样依赖创始人精神来帮助公司取得成功的。

在你的组织中使用创始人精神

√在组织中安排许多专题研讨会，讨论：

·你们的公司处于创始人精神图谱的哪个位置，哪阵"风"伤害你们最深？

·这些外力如何降低你们响应客户需求和快速应对竞争的能力，并使公司的员工失去响应变化的活力和自由？

·我们现在可以采取什么行动恢复创始人精神，我们可以用什么方法检验我们的进展？

·哪些能在未来保持你公司竞争力的能力丢失了或者还不够强大？你能采取什么行动获得或加强这些能力？

√什么是领导者自己可以做的，并且不依赖组织的反应？

第3章 克服超负荷

创始人精神如何克服高速增长时期的混乱？

大多数创始人都失败了。该数字很大——每年会有成百上千。企业早期的失败通常是因为自身的商业理念没有高明到足以吸引持续的资金流并证明发展的合理性。但在这里我们不写这些公司。我们关注的焦点是幸存者：少数获得显著牵引力的初创企业。对它们成功的一个奖励是进入下一个级别游戏的权利——而在这里，它们将面对超负荷的状况（见图3–1）。

那么当超负荷来袭时，你要怎么做？要想回答这个问题，让我们回到前一章中讲述的挪威邮轮公司的故事。这个故事讲述了该公司曾在不断增长的市场中处于强势地位，随后却搁浅了，然后它通过从一线业务开始重建并且提高其新生势力的使命感，最终重新走上正轨。

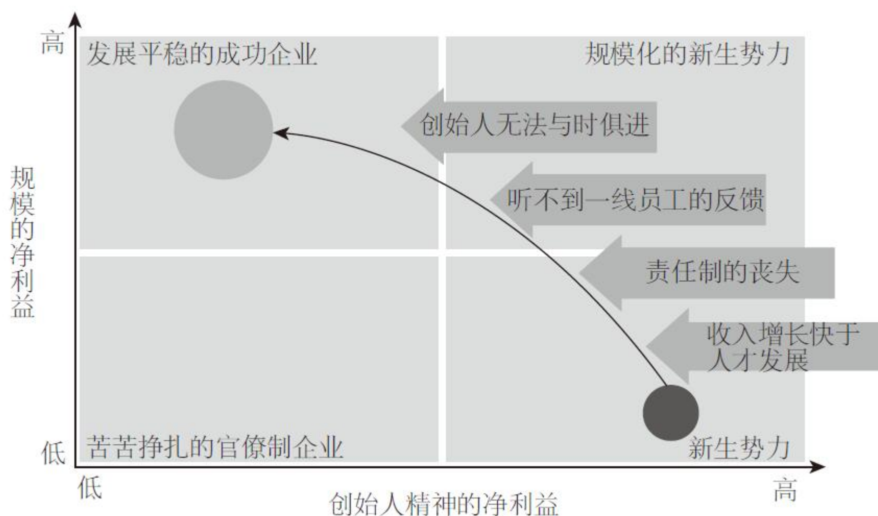


图3–1 与超负荷危机做斗争

创始人精神的力量

当我们离开的时候，这家公司的新任首席执行官凯文·希恩刚刚接管公司，并意识到他面临着一个真正的麻烦。挪威邮轮公司，一个在快速增长状态下的受害者，已经被“西向之风”吹离了航向。希恩的工作就是使这家公司重新回到正轨，再次朝着规模化的新生势力的方向前进。

希恩迅速行动。他在挪威邮轮公司履职的第一年，便更换了超过80%的高管，寻找方法重新发现公司的核心使命，并从一线业务开始推动公司转型。这涉及一系列扎根于创始人精神力量的关键性学习举措，其中有些如下。

开放交流的渠道。在挪威邮轮公司业务下滑期间困扰它的一个至关重要的功能障碍是，船上的员工不相信岸上人员能理解他们在工作中面对的挑战，反之亦然。希恩把连接这两边人员的工作作为优先考虑事项。为了确保一方中的每一个人都能向对方学习，他和他的团队开始把船上的员工纳入那些从前只在公司办公室里处理的流程和决策过程之中，同时邀请各个船队中的高级职员参加公司领导的务虚会。

颂扬和奖励一线英雄。希恩和他的团队提出了所谓的“度假英雄计划”，教导员工如何更好地服务客人，辨认哪些员工已经在以新方式解决问题，或使每个客人都体验到与众不同的服务。这个计划的重点在于在公司内分享经验，以便更好地服务客户。

使持续改进成为焦点。公司领导层推行了一个改善（或者持续改善）系统，用以收集如何改善和简化组织内每个地方的操作与流程的想法，建立了内容广泛的研讨论坛，提出了对最佳想法的认定方式。他们甚至研究出一种方法，让员工参与到船舶设计的细节中。这是体现公司改进的新重点是纵向的而非横向的一个强有力的例证。

对最佳实践编码。公司开发了一个新的软件程序，可下载安装在苹果平板电脑（iPad）上，定义并收集关于“白金标准”的反馈——日常运作和促进客户忠诚度方面最好的实践。

使员工始终专注于核心原则和客户需求。为了做到这一点，领导层推出了被称作“自由式基础知识”的项目给员工：发送每日提示让面对客户的员工思考。

引进针对员工敬业度、合作伙伴满意度和客户支持度的衡量工具。挪威邮轮公司把这类衡量工具放在每一艘船和每一条航线上，并把改善每一个类别的表现作为首要任务。我们已经自己检查过这些数据，可以证明这些指标的水平正在持续地提高。

希恩引导挪威邮轮公司转型是一个真正成功的故事。2013年年初，该公司上市并成为这一年中最成功的首次公开募股企业之一，一年后公司股票的价格比当初的公开发行价上涨了接近87%。2008—2013年，税息折旧及摊销前利润率连续增长了20个季度，从5%增长到25%。自希恩接管公司之后，营业收入增长了50%，并且公司在这个行业的企业经营状况衡量标准下，如净收益率和平均船队年龄等方面，现在是最好的（见图3–2）。

我们要求希恩仔细回忆这次转变，回顾当他入职时公司的状态。他说：“当时，我们的注意力不够集中，工作马虎，这给我们的员工带来了巨大的压力。似乎没有什么是值得复制的，不管是船、航线还是岸上关系。在过去的5年里，我们改变了这一切，现在我们有一个围绕‘自由式航行’建立的独特又可重复的商业模式，我们可以反复地应用。”

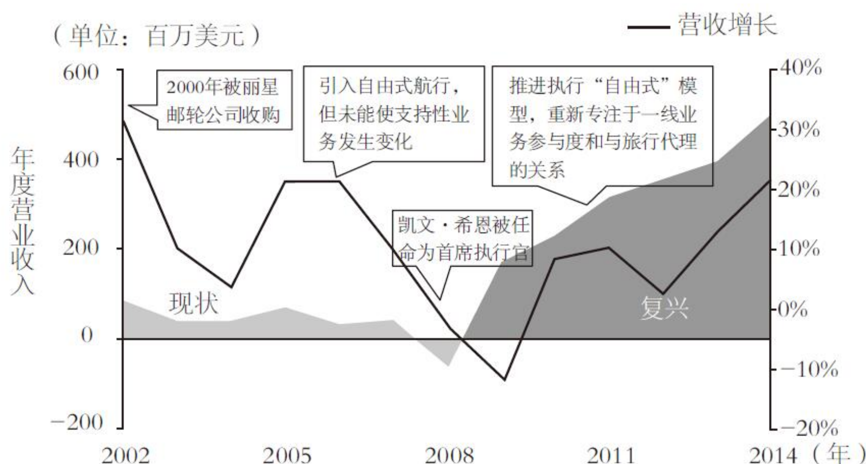


图3–2 挪威邮轮公司的复兴

陷入超负荷危机将面对重重压力，因为它常常发生在人们仍像过去

一样努力工作的时候，人们以有限的能力处理更多的事情，追求一些他们在乎的东西。出现超负荷危机的最初迹象是遇到瓶颈，事情常被忽略，系统缺乏张力，人才匮乏到了临界点，同事之间的关系紧张，甚至可能第一次出现组织不适和信心丧失；之后危机将扩展至外部，以市场表现不佳、客户不满和财政亏空的形式出现。为了理解超负荷的状态，我们可以想象一个转盘子的杂耍艺人。在超负荷阶段，他需要不断让更多的盘子进入旋转状态，并且使它们保持运动。很快，这个令人满意的增长过程（越来越多的盘子）开始成为一个麻烦：这些盘子开始晃动，他无法使这些盘子都保持运动状态，盘子开始不断掉落在地。这个时候，转盘子的艺人的任务变了，不再是要服务并取悦观众（客户），而仅仅是竭尽全力处理他所遇到的危机，并防止灾难的发生（盘子全都落到地上）。

现在让我们看看用创始人精神避免或减缓超负荷危机的公司的一些常见做法。

打造新生势力所具有的革新精神

对一家成长中的公司来说，几乎没有什么比其存在的独特理由——由其使命促成的新生势力所具有的革新精神和快速扩张——更重要。然而，尽管革新精神很重要，但关于公司代表什么和什么使它与众不同的清晰定义，仍是最容易迷失在日常琐碎和繁忙工作日程中的东西。以下是一些成功的领导人在他们扩大公司业务的同时保持新生势力所具有的革新精神的方法。

让它成为一项团队工作

让我们用哈施·马里瓦拉（Harsh Mariwala）的例子作为开头。他是印度消费品公司马里科集团的创始人和首席执行官，在20世纪70年代初以一条单一的食品生产线（食用油）开始了他的消费品之旅。那时候他的年收入仅有8000美元，或者按现在的汇率计算是15000美元。不论以何种标准衡量，其成功的可能性都微乎其微。但马里瓦拉认为还有成长空间。

只举一个例子来说明。当时食用椰子油是装入容积为15升的锡罐来出售的。经过深思熟虑，他为印度人引进了更小巧便利的塑料容器，像老鼠这样的破坏者无法咬穿这种容器。

通过这样做，他实现了两大目标。首先，与其他笨重的商品不同，他让食用油以一种易于储存的形式变得容易接近广大群众。其次，他压低了价格，对于这些当时看来还是奢侈品的商品，甚至那些处于社会金字塔底部的人都能买得起。

为了给这一创新做准备，他走遍了印度农村，并开始建立一个拥有300万门店的令人难以置信的分销网络。结果，所有人都看到了，即使是最偏远的山村都开始囤积马里科的产品。在这些创新与分销网络的作用下，品牌很快就成了一种竞争优势，并推动了该公司的兴盛。

它现在是世界上最大的发油公司。马里科集团控制着很大的市场份

额并在其90%的经营领域占市场首位。一项强大的海外特许经营权为公司带来了总收入的25%。现在这家公司拥有超过40亿美元的市值，而且在过去15年中保持着15%的收入增长和20%的利润增长。

这就解释了为什么这家公司在价值链上的工作受到广泛赞誉，以及为什么马里科集团获得了超过100个奖项。这也解释了为什么尽管马里科集团的产品科技含量相对较低，却被公认为印度最具创新性的公司。

马里瓦拉告诉我们，他的成功部分源自于当公司有500名员工和40名经理时他采取的行动——为马里科植入战略和原则。因为这些经理来自不同的组织，关于企业应该怎样运营，每个人都有自己的观点。他说道——

> 公司开始变得混乱。我意识到要管理好公司，必须定义我们代表了什么。所以我开始构思在这家公司里人们应该如何相处，以及我们的企业文化应该是什么。我撰写了一份大约40页的文件，阐述了个人、产品、战略、客户、我们的市场观点以及我们应该如何看待利润。
>
> 我和团队分享了这些，得到了积极的回应。没有人在他们从前工作过的公司里看见过这样的东西。但我很快就意识到这是我的观点，必须也成为他们的观点。所以我们进行了一项工作，与公司的少数高层管理者讨论、修改，并使其可操作。在一年的时间里，我们陆续收集信息，讨论了大约整整12天来完善我们的想法。当我们完成工作时，我们手上有了一个分为三部分的文件：个人、产品和利润。
>
> 然后，我们与下层员工和外地的员工进一步讨论和完善它。这种层面的讨论对于树立主人翁精神、消除愤世嫉俗的想法、增进对我们希望如何运作这项事业的理解都是很重要的，而且这些并不仅仅是纸上的文字。
>
> 我们在整间公司贯彻这些想法。它定义了正确的、可以接受的行为，同时也确定了不可行的行为。我们的优先事项和目标也在里面。然后，我们努力创建政策和程序，使其变成现实，它们得以实施并且嵌入公司的灵魂。最终证明将上述想法写入文件增加了公司里奋斗在一线的员工采取行动的自主权，只要他们的行动符合我们的原则和价值观就行。

马里瓦拉和他的团队确保他们努力策划了超过一年才实施的文件中的每一个元素都将改变公司运营的日常流程。马里科集团推崇一种所谓的“开放性”的价值观。为了强调这一价值观，马里瓦拉设立了一个所有人都可以直接看到彼此，而不必通过一个助手来跟首席执行官谈话的办公室。

为了进一步强化这一价值观，马里瓦拉倡导开放空间会议。他访问每个办公室和工厂，抽出好几个小时接待有疑问的员工。他发起聚焦于价值观的培训项目，奖励和颂扬做得好的人，以示鼓励。

他努力使等级分层降到最低。马里科集团任何层级的雇员都被称作成员，并且彼此间以名字相互称呼。在许多印度组织中，监管和高级管理人员通常被称为“先生”或“夫人”。

回顾过去，马里瓦拉说，构想目标、传播目标，最后将其根植于公司核心，同时依赖公司的每一个员工都这样做，这是马里科集团成功的关键所在。他的成就令人钦佩。现在，马里科集团大概有2400名员工，公司的股价在过去10年中已经翻了12倍。定义价值相对容易，但是要让价值转化为强势文化，就需要反复加强价值。这种价值加强的过程建立在一个永恒的基础上，那就是高层管理者的大力倡导与支持。

高速发展中的公司的领导层需要留出足够的时间，用来确保公司的每一位员工都理解公司目标并感觉与之休戚与共，这包括让他们直接参与修订目标。在第5章中，我们将要讨论一个应用此战略的极端案例：一家完全“重建”的公司——达维塔。1999—2015年，该公司成功从一家濒临破产的企业转变成10年来表现最好的医疗保健公司。

颠覆你自己的新生势力

在第1章中，我们通过讲述中国的食品零售公司永辉超市的故事，说明了拥有清晰的新生势力使命感对企业的重要性。但是，这家公司也给我们上了另外一课，那就是怎样驾驭创始人精神的力量。例如企业可能会成功地颠覆自己的新生势力。

让我们来解释一下这种说法的意思。这家公司的创始者，张氏兄弟，用他们自己创立经营的商店颠覆了中国的零售业。但是当他们的公

司开始规模化时，他们意识到必须吸收以及小心谨慎地整合专业管理人员，这样才能让旗下的商店发展到更高层次，让这些商店成为他们公司主要而稳定的增长引擎。他们把这些商店称为“红标店”。同时，他们认识到提升专业化和建立更复杂的系统是自己应对更小、更灵活的新生势力竞争者挑战的武器。由此，他们决定建立第二批商店。这些商店的雇员没有经营负担，不用管理不断增加的规模大且运营复杂的红标店，只专注于创新。他们把这些新的商店称为“绿标店”，而这样做的原因很简单，张氏兄弟之一的轩宁告诉我们：“要么我们颠覆自己，要么别人就会来颠覆我们。”

张轩宁很详细地解释了这种方法。

> 我们的新生势力使命很简单：为中国妈妈提供安全、新鲜、实惠的食品。我们自第一家商店开业起就以此为座右铭。为了实现这个目标，我们专注于供应链。我们需要来自信得过的供应商提供的高品质的食品，然后每天将这些食品保质保鲜地送到我们的顾客手里——这在中国农村地区是很难做到的。我们不断成长，扩充店面数量，扩大产品品类，此时我们的供应链作为我们的核心竞争优势的重要性在增长。这样你就非常清楚了——当我们想要全面提升的时候，真正重要的是我们的供应链。这是我们必须“专注”的地方。
>
> 我们仍然是一家年轻的公司，经历了转型，从当初只有两个年轻兄弟，勉强能够应付发展带来的混乱，到后来成为一个更加专业化的组织。我们引入了外部专家，领域从金融到人力资源，从价格到品类管理。我们需要这些，但是从中我们也明白：每一个专业人员都有自己的日程安排，因为他们都会基于过去的经验产生一些专业的看法，这些看法会和我们的供应链日程相冲突。在一个正通过大量举措培育各项能力的公司中，你要怎样做才能将注意力放在关键能力上呢？我们跑遍了公司，大声宣告：“一切都事关供应链！一切都事关供应链！”我们公司的所有人都听到了，所以他们很容易就被下一个闪亮的玩具所引诱。
>
> 公司领导的工作之一就是去维持这种“专注”，从而使得公司真正专注于一件或者两件至关重要的事情。

下面我们开始这个故事的第二部分。这两兄弟之所以把他们管理红标店的责任转移给专业人员，其主要原因是他们想要把他们的注意力转移到他们自己做得最好的地方——在开展新业务的同时不断进行创新。

在公司不断发展成长时，他们想要继续保持创始人精神。

轩宁描述了持续的挑战：“当我们的行业变得更加饱和，竞争更加激烈时，发展就变得更加困难。我和我的兄弟都意识到我们必须不断创新。我们的原始商店模式——‘红标店模式’——就是我们曾经的创新。但是我们需要不断探索，因此，我们的，绿标店模式就诞生了。这里是我们创新的孵化器。如果那些红标店想要采用绿标店的创新做法，我们很欢迎，但是红标店不能抑制绿标店的创新，甚至当绿标店的创新可能会给红标店的销售带来损害时也不行。诚然，这样做常常是很痛苦的，不过这是一件好事，它能保证我们的新生力量活力四射。”

重视一线

如果一个组织的一线员工热爱这个行业的细节，并且感觉自己有权力当场处理决策问题，那么这个组织在防止超负荷问题中会处于领先状态。采用这种工作方式的组织会创造出更多的成长空间，并使决策过程保持平稳且迅速的状态。这类组织的员工是忠诚而高产的，最终能成就一个几乎是自动学习和改变的能自我校正的组织。下面是我们见过的已经成功实现这一点的公司所用的一些方法。

一线优先

在我们世界范围的全球新兴市场100强专题研讨会上，我们询问在场的每一个首席执行官，他们所认为公司成长最大的阻碍是什么。他们最常说的是没有能力雇用、留住并且培养在业务一线和最关键操作点的员工。我们和许多已经有效克服了此问题的公司领导谈论过这个问题。下面是一些案例。

首先我们从欧贝罗伊酒店集团开始，关于这个酒店的故事我们从第1章就开始讲了。当我们拜访该集团执行总裁维克拉姆·欧贝罗伊时，我们向他提了关于该公司人才管理的问题。他告诉我们："我们从来没有为了特定的职位而选择人才，但是我们的选择会基于一些基本的特质，包括选择那些有潜力在我们的组织之中至少还能够向上升两级的人。我们一开始就考虑到人们长远的发展规划，这会创造一种相互的承诺感。"因此，欧贝罗伊在雇用员工时就没有设置地域限制。当欧贝罗伊酒店在斋浦尔当地开业时，为了招聘到合适的酒店工作人员，其管理团队花费了42天，走访了18个城市，查看了将近9000封求职信，而最终只录用了200人。在面试时，团队不看应聘者的技术能力，而是看其个人价值观，以及他是否有如维克拉姆·欧贝罗伊所说的"对成功如饥似渴"的良好成长轨迹。

从被录用的那一刻开始，雇员就会感到欧贝罗伊集团中每一样事物的设计都是一份长期的承诺。在他们入职的前三个月内，每个人都会被

单独邀请和这个酒店的管理层共进一次特别的晚餐。他们的家人也会被邀请，而且维克拉姆·欧贝罗伊说每一位来宾都会享受到“皇室般的待遇”。在欧贝罗伊工作6个月之后，员工将会收到一份“肯定”：这是一种仪式，其中有些拍下了包括他们自己和团队成员的照片将会送到他们的家人手里，让大家来庆祝他们的进步。

信任是欧贝罗伊的核心价值观。引人注目的是，甚至是低层级的员工都能接触到集团的财务业绩和顾客对酒店服务的评价等信息。几乎所有的管理层会议都对那些想来参与的员工开放。从如何评价员工、任何员工都可以发放荣誉卡片，到奖励那些值得特别认可的人，再到将谦逊的行为举止树立为榜样，所有的一切都能追溯到创始人的实践行动。

平衡个人英雄与制度体系

新生势力公司依靠英雄获得发展，作家小霍雷肖·阿尔杰创作的故事中有很多关于伟大创始人的惊人故事。但最终他们需要成长。他们需要增加新的专业知识、能力以及对制度的了解来建立秩序，借此管理因企业快速成长而带来的混乱、不可持续的工作时间，以及缺乏管控的状态。他们必须专业化，然而，通常的情况是，专业化需要花费他们一生的时间，或者转而去模仿那些恰恰是他们所要挑战的行业巨头。以下是一些如何减少这种风险的方法。

确保专业化议程是根据战略议程设置的。这项工作看起来似乎是显而易见的。战略议程理应设定专业化议程，对吗？问题是一个新生势力公司要实现专业化，需要添加职能，而每一项新职能都需要由新的领导和新的员工做出决断去提升。这会制造出很多不相干的议程，导致公司很快就会被其压垮而失去真正的焦点。我们的很多次新兴市场100强研讨会都关注过这个问题。在一次会议上，一位创始人（要求匿名）给我讲了一个特别能说明问题的事例：

> 我的第一步是意识到我遇到了很大的问题。我引进了6位管理者帮助我的公司实现专业化，但是很快我就发现我甚至都不知道，我们在会议中到底在讨论什么，我们的议程是什么。人力资源方面的负责人站起来谈论其部门的重要性，并且列出一个包含10个步骤的程序，可使我们达到世界级标准。然后供应链的负责人做法也一

样，但是他称自己的项目具有“追求卓越的职能”。我们的管理层会议变成了冗长的诸如此类的10个步骤程序报告会，整个会议已经不再谈论顾客，或者我们正在做些什么尝试以改变我们的行业。在这种情况下，我让大家停止讨论。我告诉我们每个职能部门的负责人，下次过来汇报两三件他们将要做的事情，这些事情必须是为了我们的新生势力使命而做的，并且专注于这个使命。两周以后，我再次召开会议，并检查他们的工作。这次我看到了我们的战略、我们的能力建设和我们的专业化议程之间建立起了联系。最让我吃惊的是，每一个职能部门的负责人都对我表示感谢。他们最终明白了他们正在做什么，并且可以专注于此，他们感觉和公司业务的联系更加紧密了。

最后一点非常关键。当专业管理人员来到一个新生势力公司时，他们通常都想去做正确的事情，但是没有方向。因为创始人团队本身也不是很清楚怎么才能专业化，所以他们也不愿意给这些专业人员指明方向。但是这个故事告诉我们创业团队能够做什么：他们能够帮助新来的专业人员把自己的议程和新生势力使命联系在一起。这提供了他们所需要的工作焦点，同时也让他们更加紧密地融入公司。

这又给我们在管理个人英雄与制度体系时带来一项重要工作：高于一切的制度。当企业领导人处理问题的流程变得越来越复杂和没有人情味的时候，这个方法可以降低风险，让领导团队保持快速决策的能力及敏锐的洞察力。

组织周一例会。当你追求快速发展时，有一个方法可以让你保持英雄与制度之间的平衡，那就是召开“周一例会”。我们不是要通过这个方式建议各家公司开更多、范围更大的内部会议。相反，我们所要描述的是一种特殊的会议，它能够有效地减少员工的工作负担，同时推进公司事务的进程。对于公司领导们来说，他们需要做的是每周一次与员工的会面，在会议之前应该有一个承诺：在这次会议上，无论花多长时间，他们都要解决所有横亘在关键人员工作道路上的障碍。

这类会议有4个直接好处（当然不是一定得安排在周一，其他任何固定时间都可以）。第一，它向整个组织发出信号，公司解决这些问题的周期是4天（或是6天）。领导们不再抱怨组织（或者新制度和程序）拖沓。第二，这强制整个领导团队以一种整体的眼光看待那些关键阻碍。领导们无法逃避。第三，这种会议让高层管理团队以行动为导向，

减少从决策到行动的时间。第四，在没有解决问题之前，团队的成员不能够离开会议，因此他们学会分解问题，将那些大问题拆解成可以分别解决的小问题，准确地说是一种可激发创始人精神的行动。

莱斯利·卫克斯奈已经让周一例会变成了L Brands公司最重要的常规管理议程。他说这能够让解决问题的周期变短，移除那些行动的绊脚石。“周二跟进制度”是L Brands公司的另一个管理技巧，即在每周二都会检查决策进程和新遇到的瓶颈。这个策略由公司最成功的执行总裁之一尼克·科（Nick Coe）引入，他曾经营过美国沐浴护肤品牌Bath & Body Works，以及一家家居艺术品创业公司White Barn。科把他成功的大部分原因归结于此类会议。他告诉我们：“周一和周二会议是面向全公司的，一年52周，从不间断。这是我们所做的最有纪律的事情，它已经变成了一项‘非做不可’的章程。每一项业务都必须经过这样的环节，无论是多么新的业务。”

另外一个周一例会大师是土耳其饮料公司Mey Içki的执行总裁加利普·约尔甘哲奥卢（GalipYorgancioğlu）。这家土耳其著名烈酒公司的故事尽人皆知。土耳其政府经营了一家国营垄断公司大约60年，这家公司负责生产和分销所有的拉基烧酒：一种土耳其国酒，以茴香油为基本原料。土耳其人有一种围坐在一张桌子旁喝拉基烧酒的餐桌礼仪，他们会花好几个小时边吃各种冷热开胃菜边喝上几杯拉基烧酒。2004年，土耳其政府决定将这个行业私有化，一些建筑商买下了这个日后将称雄市场的公司，并着手开始工作。建筑商们对于消费品不甚了解，但是知道聘请约尔甘哲奥卢作为公司的首席执行官。他是公司的第一个员工，直到现在依然掌管着公司。理由很充分：公司的第一任拥有者用了大概2.92亿美元买下该公司，两年之后以8.1亿美元将其转手卖给了私募股权投资机构得克萨斯太平洋集团。然后得克萨斯太平洋集团又以21亿美元的价格将公司卖给了帝亚吉欧公司。在大约10年间，公司价值翻了10倍，这是一个很好的价值创造的故事。在伊斯坦布尔，我们很荣幸地见到了约尔甘哲奥卢和他的销售人员，以及市场主管。他是周一例会的强力支持者，因为他的领导层能够借此聚在一起快速解决问题。他说：

> 企业文化中最困难的事情之一，是让每一个人都明白有冲突是没关系的。我们将冲突的可能性植入了我们的组织，而我们可能做出的最糟糕的事情，就是逃避那些不可避免的冲突。我想要我的供应链团队带给我们的顾客持久的品质保证。我希望他们努力使事情

合理化，寻找规模效益。我希望我们市场部的员工能为顾客提供差异化的价值建议。我希望他们努力创新，创造出更多新产品。而我的工作是确保当员工在工作中遇到不可避免的冲突时能得到帮助，解决冲突。

我发现一个技巧，我称之为“双顶帽子”（double hatting）。当我们第一次讨论一个议题时，我要每个人都戴一顶组织分配给他们的帽子。因此，如果你负责供应链，那么就为你的部门战斗。这确保我们能够把议题放在台面上，而且每个人都明白我们挑起的冲突正是我们想要的。然后我说，可以了，我们现在换一顶帽子。我们都是公司的主人，现在我们将所有问题都放在台面上了。正确的答案是什么？我现在希望所有人都站在整个公司的角度去讨论这个问题。

直面冲突让Mey Içki饮料公司保持机敏。“保持速度和活力需要快速做出决策。”约尔甘哲奥卢告诉我们，“这就要求我们把所有的问题都放在台面上，然后为我们的顾客和我们的公司做出正确的决定。周一例会就是让我们做这件事情的。整个公司都知道我们将会在每个周一处理事务，因此在那一天他们会提出一切影响他们行动的问题。这是一项社会契约，如果我们做得好，它将保证我们比竞争对手行动得更快。”

明确界限。在20世纪90年代，最成功的新生势力成长故事可能是戴尔公司和它的电脑直销模式。在快速发展阶段，迈克尔·戴尔（Michael Dell）和他的团队创制了企业健康运营的四大测量指标，并且把每一项指标都应用到业务的各个部分（产品、地域、顾客）以及整体业务上。每一项指标都高度量化，和公司每一个层级的运作相关，同时也能衡量核心业务模式是否健康运行，一旦某个环节出现问题，公司便迅速行动。例如，其中一项指标是产品准时发货的百分比：一个关键的盈利驱动力，同时是一条真实的界限。

创建一个特许权员工委员会。每个公司都能够识别出一些特别的员工，他们不一定是那些有着重要头衔的部门领导，但是他们在公司绩效和为客户提供服务方面有不同寻常的影响力。我们把这些员工称为“特许权员工”。例如，他可能是一个客户经理，其业绩占了整个公司销售额的25%，或者是主力产品研发员。给这些员工创建一个特许权委员会，这可以让领导层打通体制设下的层层壁垒，直接和那些最有影响力或最有潜力的员工展开对话。我们认识一位首席执行官，他领导的公

司兼并了很多创始人领导的企业，他定期和这些企业的创始人一起开会，在这种会议上，这些人会给公司带来新颖而独特的视角。另外一个公司的首席执行官和那些他谓之高潜力的员工定期召开会议，他和其中最具影响力的人保持接触，但这些人不一定都有重要头衔。

我们可以列出很多策略来帮助新生势力公司平衡个人英雄与制度体系，但是这三种策略——组织周一例会、明确界限和创建一个特许权员工委员会，是所有策略中最强有力的。我们已经见证了它们在不同情况下的实施情况，也见证了它们的有效性。

要有一种主人翁精神

拥有主人翁精神的最大优点就是这种精神关注长远发展，强调速度与行动力，而且需要对商业决策与行动负责任。现在让我们看看几家保持着主人翁精神的公司，探寻它们是如何在企业中植入这种永恒的力量之源的。

打造一个锐意进取、求知若渴的组织

主人翁精神的真正含义是什么？那是一种什么样的感觉？一家大型企业是如何将其植入它的员工心中和企业文化之中的？为了寻找这些答案，我们把目光转向了世界最大的啤酒公司百威英博啤酒集团，关于这家公司的故事我们在第1章中讲过（“我们创造餐馆老板，而不是服务生”）。

百威英博啤酒集团采取了一系列的显著措施植入主人翁精神。该集团要求员工对每一年的预算都进行公开辩论，给集团业务里每一部分中的关键利润驱动点都设定了一个非常激进的目标，确保领导层目标向下传递并且分配到下一个层级的领导者那里，这样每个人对于自己与整个组织的联系都会非常清楚。没有人逃避，没有人隐藏，组织面临的所有挑战都将被解决。百威英博啤酒集团向核心管理者提出挑战，让他们想象那些能够瓦解公司业务模式的威胁，例如改变包装等。公司坚持广为人知的10项核心原则，并且在组织内部广泛实施。

每一项措施在维持竞争优势、规范的职业道德和创始人精神方面都有显著的作用。但是，百威英博啤酒集团在如此深入推进规模化的同时，是如何保持其活力和竞争力的呢？如果想要知道这个问题的深层次答案，你就需要观察得更为深入。当你这样做时，你会发现这家公司成功的奥秘，以及它能够达到规模化的新生势力阶段的奥秘——在整个公司中复制创始人精神的核心价值和信念。我们可以想到的最恰当的类比是，植物从一颗种子，通过不断地自我复制，长成了一棵参天大树。

我们曾经和乔·范比斯布罗克谈论过这个进程，他是在百威英博啤酒集团工作时间最长的员工之一。他在公司中曾担任欧洲业务主管，负责过一些小国家的出口业务，也在财务部、收购团队任职过，最近则进入了战略团队。他给我们讲述了在百威英博啤酒集团这个流程是如何起到作用的：

> 人才招聘在百威英博啤酒集团是十分严格的。集团都是尽可能在内部培养人才，这是有意而为之的。例如，最近一次我在欧洲招聘，我从9000名申请者中筛选了25位。在开始的5到7年，这些入职的新人会被密切关注。从一开始我们就不断考察他们，看他们是否能在这种英才式管理中茁壮成长。公司中的每个人都在谈论这项举措。它是一种建立在有进取目标基础之上的激进的目标制度。这些通过我们公司设立的制度在很年轻时就能得到机会的人，想在别的公司获得同样的机会至少要花费5倍的时间来证明自己。我们给员工做压力测试，以此确认他们能够应对重大的、有冒险性的目标。这一举措体现了公司内纯粹的精英理念。如果随着时间的推移你能达到你的目标，那在我们的体系中，你将会有非常可观的经济收入。其源头可以追溯到从创始人那里传承下来的行为。
>
> 我们对待员工，就好像他们拥有自己负责的那部分业务一样。我们不容忍任何推诿和借口。我跟随我们的首席执行官多年，他是我遇到的最苛刻然而也是最公平的老板。有时我会遇到极大的困难，但是我能得到即时反馈，非常直接而且完全坦诚。我们希望每一个人都能这样处理事务。我们的高层可能有1/3的管理时间都用在选拔、培训和发展人才上了。我们坚信这种投资方式。我们坚持让员工感觉他们就是企业家，并且把每件事情都向一线推行下去。比如说，我们是一个拥有155000名雇员的公司，但是我们公司总部仅有200名员工。我们绝不像其他大型消费品公司那样，在总部有成千上万名的员工。那不是我们的做法。
>
> 这里没有推诿和对借口的容忍。你要么执行，要么不执行。你获得的报酬取决于你解决的问题，而不是根据你付出的努力。你被雇用是为了提出建议，而不是等待。人们不会写上20页解释发生了什么，而是会在5分钟之内陈述问题，然后开始阐述他们将要做的工作。只要看看附近最好的面包师就足够了。他们无人可以责备，他们知道给产品定价的最微小的细节，知道顾客的名字和偏好，自觉地为每一个细节负责。

百威英博啤酒集团的首席执行官卡洛斯·布里托（Carlos Brito）简明扼要地向我们概括道：“我们建设我们公司的方式就是对于我们所获得的成绩和成果永不满足。我们从不因为我们所取得的地位高兴。我们坚信我们能够做得更多。”

我们整理了上述这些思考，并再次对规模化新生势力进行研究，得到了5个在组织中植入主人翁精神的重要技巧。所有的企业领导都应该问一下自己是不是经常使用这些技巧，以及对其使用得有多好。

·无论身处哪个层级，都梦想远大。

·坚持精英管理原则。开诚布公地实行，不用道歉。促进快速的、诚实的反馈。

·尽可能地从内部开始推行。确保每一个高层领导都对他们周围的人有大量的投入。

·对于公司的价值创造，设立远大而简单的目标，同时放权给领导层的人员，让他们就像企业家一样工作。

·从每年的预算到未来的商业模式，对于所有事情都拥有一种零基础的观念模式。

通过零基础预算释放被禁锢的资源

大公司的首席执行官经常抱怨那些被禁锢的资源的问题。问题不在于缺少资源，这些公司有的是资源。问题是那些资源大部分被封锁在市场、产品或者各个职能部门中，而且似乎不可能被注意到，即刻就展开部署，即便是这家公司很清楚地知道这些资源是成功解决发展中面临的强有力挑战的关键。无论多么努力地尝试，这些首席执行官依然感觉他们无法创造一种恰当的文化，也无法激励员工奉献闲置的资源，从而将其重新部署在别的地方。这一点并不令人惊讶：官僚机构的专业人才对于“他们的”才能和金钱有一种地盘意识，对于捍卫自己的领地，他们都有一套复杂的策略。这正好和主人翁精神相悖。

对于那些正在经历或者有志于在未来高速发展的公司，它们是消受不起这种状态的，所以它们必须不停地简化流程并加强透明性。这其中最有效的方法之一就是借助“零基础”预算和资源配置。

这意味着什么呢？用全新的视角定期检查每个程序和每项关键性活动，同时问这些问题：如果我们能够重新开始，我们仍然会在这里投资吗？是否最充分地利用了资源，或者这只是历史遗留产物和过去的预算呢？我们的核心用户是否愿意为这样的花费或者为那种程序买单？

对这些问题的思考是百威英博啤酒集团的本能，几乎是无意识的，这贯穿了集团的整个业务流程。例如，在每一年的预算时间，管理部门都必须对每一项花费进行自我辩护与证明。公司避免提供额外福利，例如专用停车场、高端运输工具和豪华午餐。百威英博啤酒集团只会在分布于世界各地的工作场地，而不会在富有异国情调的度假胜地召开管理会议。如果你想要一支新笔，你必须把你以前用的那支笔交还回来。这种从上到下对于细节与花费的关注，根据我们的计算，让百威英博啤酒集团的每百升啤酒利润率水平远远高于其全球竞争对手们。最终的结果是，百威英博啤酒集团已经发展成世界上最大的、利润率最高的啤酒公司。事实上，它是我们这个时代最伟大的新生势力之一。现在的情况是：尽管它有新兵训练营似的企业文化，但是人们依然挤破了脑袋地想进入这家公司。在2014年，百威的校园招聘吸引了将近100000名申请者来竞争147个工作职位。这个数字排在了谷歌等大部分科技公司之前。这就是零基础预算和主人翁精神的力量。

这三项策略——打造新生势力所具有的革新精神、重视一线和对主人翁精神的要求——代表了创始人精神强有力的核心品质。这一章，我们展示了在“一路向北”的旅途中，创始人精神在帮助新生势力成功地在超负荷阶段幸存下来是多么重要。在下一章里，我们将展示创始人精神如何帮助更加成熟的企业成功地在失速中幸存下来。

在你的组织中使用创始人精神

√创造一个特许权员工论坛，在这里，对于如何恢复主人翁精神，员工们能够提供一线的视角。给他们三件要立刻执行的任务：

·回顾过去半年内主要管理会议的议程，目标是去评估这些会议是否都集中关注了顾客和一线员工。

·找出能够立刻采取的、提高他们对顾客服务能力的举措。

·决定如何才能够最好地设计和检验下一代商业模式，以应对新兴的新生势力。

√开始“周一例会”来加速制定决策和解除障碍。

第4章 扭转失速

当增长变得缓慢时，如何重新发现取得今日成就的因素？

据我们估算，有2/3的成熟企业在旅途的某些节点上将会发现他们遇到了第二个可以预期的增长危机：失速（见下页图4–1）。对于很多领导人来说，这难以置信，让他们沮丧，因为过去那些天然动力源泉似乎不再像曾经那样产生速度与动力。你开始发现，解决这个问题的方案就是做一些不同寻常的事情。但是究竟是什么事情呢？这种解决方案在多大程度上需要来自外部的行动方案或者新战略呢？这种解决方案又在多大程度上需要内部改变，包括你的员工与公司？

让我们通过2007年时家居建材零售商家得宝公司的故事来开始我们的讨论。我们离开这家公司时它正深陷困境，7年里，这家公司丢掉了55%的市值。格雷格·布伦尼曼是公司董事会中任职时间最长的成员，他最近为我总结了公司的情况。他告诉我们：“在公司最基础的地方出现了一条大裂缝，这条裂缝在不断变大，但是其原因产生于公司内部，而且是可以被控制的，并非来自外部。”

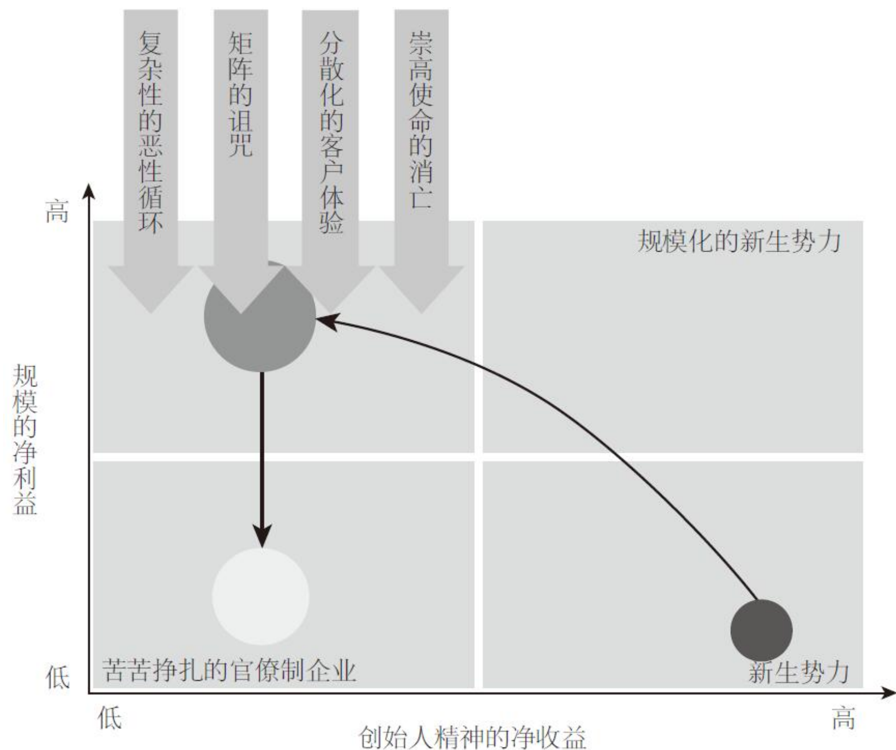


图4–1 失速：增长减缓的危机

找回创始人精神

2007年，备受争议的首席执行官罗伯特·纳德利辞职，董事会提拔弗兰克·布莱克作为公司新的首席执行官。布莱克立刻意识到，他必须处理好糟糕的顾客体验，以及做好那些在公司中失去重要地位、丧失创始人精神的一线员工的工作。因此，他把顾客和员工在一线业务上的体验重新个性化作为头等大事。

正是从这里开始，布莱克大声且清晰地宣布：创始人精神回归了。在他就职的第一天，他通过家得宝内部电视台对所有员工发表了演讲，在这次演讲中他大量引用了公司创始人的著作《从零开始》中的观点。他重点引述了其中两条。一条强调了公司的核心价值，另外一条是将自豪感给予一个倒金字塔的顶部，这就是公司的一线——商店，即顾客与雇员互动的地方。布伦尼曼着重强调了这种重点的转移。他说：“弗兰克做的第一件事就是拥抱创始人伯纳德·马库斯和亚瑟·布兰克。当弗兰克和传奇人物伯纳德·马库斯一起出现在门店经理会议上时，大家都明白，事情将要开始改变了。”

布莱克最开始的很多举措都集中在恢复“橙色围裙热潮”（Orange Apron Cult）：让给予顾客建议的一线员工重获生机。根据马库斯的建议，布莱克开始匿名对一个接一个的商店进行考察，他把这称为“微服私访”。他命令公司的高级管理人员定期到商店里工作，大多数管理人员从未有过这样的体验，但最终这些举措都被证实非常有价值。

之后布莱克启动了一系列协同的振兴公司的举措。他重组了业务，关闭了一批在公司危机开始之前就有的老店，这些商店亏损严重。他卖掉了家得宝供应业务，中止了家得宝博览会的精选电器业务，基本上是在收缩业务范围，以集中精力在核心商店上。布莱克还启动了对公司供应链的一次大规模转型，创建了一个包含19个区域的网络配送中心，以此减少脱销和化解店里的存货问题：设计这项举措是为了让店里的员工有更多的时间服务顾客。他使员工奖金池的资金增加了6倍，重新雇用一些老员工，并且让店面经理恢复实施纳德利任职之前的政策，给那些特别关注顾客的员工颁发荣誉徽章。

8年前，家得宝已经陷入失速阶段并同时面临着自由下落的可能。但是今天，布莱克复兴了创始人精神，重新鼓舞了员工的士气，再次将顾客体验人性化，这是一次很有效的核心原则的回归，让公司的股票再次成为热点，股价从每股20美元飙升到超过120美元（见图4–2）。

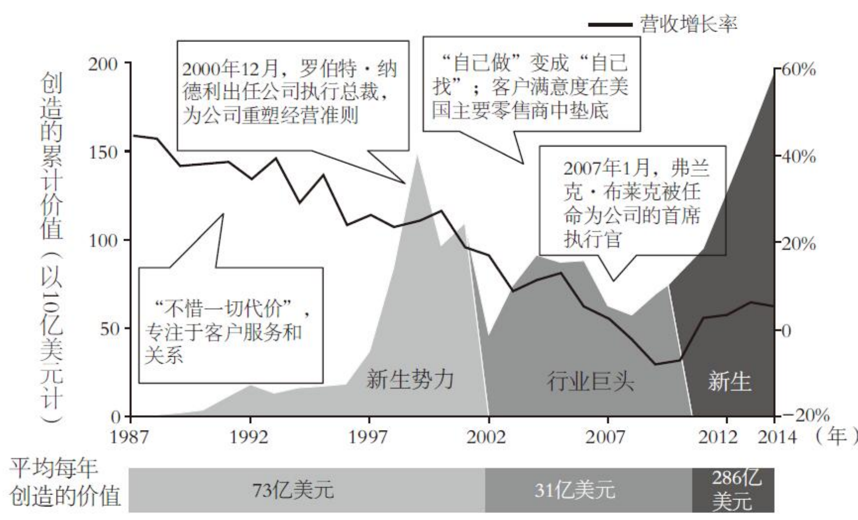


图4–2 家得宝的失速与复兴

内部游戏战略的重要性

令人惊讶的是，像家得宝这样的大型企业面临失速这种情况十分常见。出现这种情况的概率是，在未来15年里，世界上每三家市值几十亿美元的公司中，就有两家要么失速、破产、被收购，要么四分五裂。更进一步说，这些失速的公司成功重新焕发活力的概率很小，小于1/7（见图4–3，此图是根据追踪1998—2013年《财富》杂志评出的世界500强企业的表现而绘制的）。这些发现和别的报道是吻合的，例如CEB咨询公司通过观察1995—2005年这10年中世界500家最大的公司而做的报告。失速的代价很快就会体现在经济状况上，例如，10家公司中有9家将会失去超过一半的市场价值。再想象一下由此而产生的对员工个人退休计划、投资者回报、最有才华的人的职业规划影响等涟漪效应。

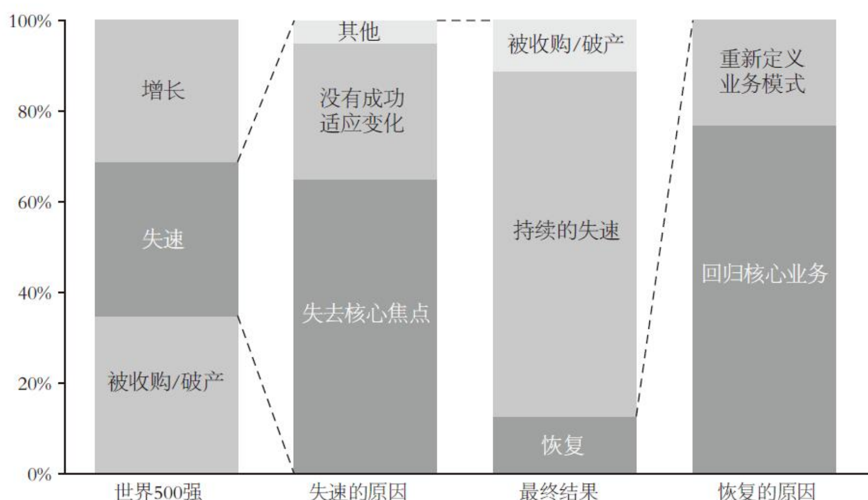


图4–3 失速与恢复的概率

那些恢复元气的公司总体来说是通过专注、简化和重建核心业务，重塑公司在黄金时期的优势来实现目标的。在超过2/3的陷入失速的企业中，问题的原因并非那些横空出世的新兴商业模式，比如亚马逊对传统书店，或者优步网络打车对传统出租行业的影响那样；也不是因

为出现一项重大新技术，导致整个行业规则产生结构性变迁，就像移动电话对于零售行业支付状况的改变。通常情况下，问题出现在企业内部。

复杂性是陷入失速最常见的一个原因。这对于行业巨头而言是一个不断升级的问题，因为快速发展的年轻新生势力比以前的企业更加快速地占领市场。超过半数的管理者相信，在未来他们最主要的竞争对手将会是和现在不同的公司，那些公司将更简单、更年轻、更高效，且具备最新的技术。这让我们想起历史学家尼尔·弗格森所写的那些帝国瓦解的过程，这些帝国曾经好似可以长盛不衰。弗格森写道："当一个复杂的制度出现问题时，其破坏规模将无法预料，整个经济体将会突然之间从稳定变成不稳定。"作为例证，他援引了一个又一个令人吃惊的快速崩溃的帝国（18世纪的法国，4年；20世纪早期的土耳其帝国，5年；20世纪中期的英国，不到10年；20世纪晚期的苏联，5年）。弗格森总结道，当制度内部的组成部分开始越来越不协调并且起冲突的时候，复杂制度的崩溃将会加速，这一发现完全和我们自己关于行业巨头的发现相似，当然这些行业巨头也占有其自身的重要位置。

因此，大而复杂的公司应该怎样避免此种命运呢？它们要怎样做才能保持自身新生势力的精神，同时使得公司从一个行业革新者，或者至少说是一个新贵，变成行业中举足轻重的参与者，即使目前尚未达到行业翘楚的水平。通过专注于内部的行动，失速的根源就能被找出来。

当我们检验这些领导者所采取的扭转或者防止失速的有针对性的行动时，我们发现他们常常会重新倡导创始人精神，通常情况是专注于一个要素，而不是同时关注三个要素。这和自由下落的情形不同，我们在下一章中会讲到，在紧急情况下，需要同时应对所有的要素。

重新激发新生势力

在充满了无限变数的市场中，有时很多公司都会面临失速问题，因为它们在一个复杂环境中成长，发展速度变慢，最终在发展的道路上失去了对业务领域新生势力的敏感性。人类很难控制住错综复杂的事物。这就是为什么我们的屋子里总是会充斥着我们不需要的东西，我们的日程里总是安排满了各种各样多余的活动。很多公司，特别是在那些充满变数的行业，有同样的问题。项目、评估、活动、业务以及程序不断积累起来，却很少被处理。结果就是失去了焦点，失去精力，对重要事情的认知变得不再清晰。尽管这听起来违反直觉，但是重新聚焦和再次点燃新生势力所具有的革新精神的途径并非开始一项精心设计的新任务，而是大胆地采取行动释放资源，展示承担义务的决心，限定聚焦点。然后你就能够使用这些资源来实现你的新生势力的使命。

向复杂性及其成本开战

在展开别的行动之前，一个陷入失速状态的行业巨头应该首先简化其投资组合，释放资源，然后开始中止非核心项目。当我们研究了10项我们帮助客户设计的可获得拯救与新生的措施之后，我们发现所有这些措施都减少了至少8%的运营费用，有时甚至超过25%。这种通过减少复杂性所产生的效应比改善财务管理和简化操作更加有效。它释放了资源，从而可能为一次真正的转型提供资金并且获得重新对业务进行定义的能力，这两点都有助于行业巨头应对新生势力竞争者带来的挑战。

更宽泛一点儿来说，我们通过多年的经验了解到，解决复杂性问题最好的办法是从上到下推进，这需要分几步。首先，你必须从一项投资组合中剥离那些非核心资产与业务。然后，你必须发展出一套更简单的策略来解决剩下的业务。进一步地，你必须解决组织和核心业务的复杂性问题。最后，你必须紧跟着解决产品供应、供应商和产品设计的复杂性问题。我们见过很多团队试图用相反的步骤解决转型的问题，结果只能是深陷泥潭，没有得到真正驱动转型的动力：减少高层级的复杂性和成本，与整个公司新生势力的一次再生是相呼应的。

为了说明这种方法的有效性之高，让我们来看看思科公司这个案例。

很少有公司像思科这样集中体现了互联网和硅谷的崛起。思科公司成立于1984年，由莱昂纳多·波萨克（Leonard Bosack）和桑德拉·勒娜（Sandra Lerner）这对在斯坦福大学工作的夫妻建立。思科是第一个使路由器市场化的公司。路由器是使不同的计算机相互顺利沟通的关键——这是今天我们使用万维网和互联网的关键所在。思科路由器和交换器变成了行业标准，在30年里令人吃惊地占有并保持了全球市场份额的60%。自从1995年约翰·钱伯斯（John Chambers）开始经营公司以来，1995—2005年公司的年增长率超过27%，期间公司的市场价值超过了5500亿美元，成为全球最有价值的公司。思科真正顺利地克服了超负荷的问题，成长为一个大型公司，保持行业领导地位，实现了专业化管理及制度化，在超过10年的时间里成为当之无愧的行业翘楚。

但是，我们也很清楚，在大部分高科技市场中，事情瞬息万变。新生的一些创始人领导型公司——中国的华为公司、美国瞻博网络、阿瑞斯塔网络公司——已经出现，它们快速、专注而又不失灵活。更加便宜的硬件和更加复杂的软件现在随处可得，这使得利润流向了新技术、装备和软件。移动科技也正在改变这场游戏的规则。出于这种原因，自2005年以来，思科公司的增长率已经掉到了7%，投资者逐渐地看跌这家公司的市场价值，现在其市值为1400亿美元，不到其顶峰时期的1/3。思科前首席运营官加里·摩尔最近描述了那个时候公司面临的境况：

> 尽管我们处于高盈利状态并且在持续增长，但在我们公司内外部都有一些火烧眉毛的因素要求我们进行转型。从外部来看，我们的增长开始变缓，未能达到我们的目标，这让我们的股价下跌，如果不遏止这个势头，将导致公司的股票价值低于现金价值。
>
> 另外，因为我们公司的投资组合变得非常复杂，由此导致了我们对一些核心业务投资不足，因为我们抽调了资金支持56项我们已经进入的邻近产业，比如翻盖手机这个我们最终又退出了的产业。尽管我们在研究与开发上花费了50亿美元（超过销售额的10%），但这些作为赌注的投资组合没有得到良好的管理。让事情变得更糟糕的是，我们在大董事会和委员会这类所谓的协商会议上做决策，往往没有自主权理顺这些举措。事实上，过去的发展战略让公司把

太多的精力放在了一些邻近产业上，这导致一些顶级工程师感觉，为公司带来大部分现金流的核心业务无法为公司持续带来一个很好的前景，这有时候会促使他们选择离开。这是导致硅谷到处都是从思科离开的优质工程师的原因之一：我们没有在公司的核心业务上投入足够多。每个人都在追求“光辉灿烂的目标”。顾客向我们反馈，我们对于竞争也应该积极响应。尽管我们在核心领域依然是强有力的领导者，但是内部与外部都拉响了警报，我们必须采取一些行动应对。

正如摩尔和他的团队所做的那样。他们简化程序，识别并且剥离出非核心业务与资产，实行零基础的费用预算，所有这一切都是他们一直坚持的被称为加速思科转型项目（简称ACT）的一部分，它很快就变成了自筹资金的项目。它的目标是什么？“简化、赋权、增加责任制”，这个目标与深植于创始人精神的目标一致。

他们是如何行事的呢？首先，他们提出了8项措施精兵简政，减少成本，加快速度，每一项措施都由一位高级主管负责。他们把触角伸到了业务的每一个层面——一线销售人员、工程师、供应商、合作伙伴、主要的客户，听取他们对于当下情况的看法和如何改善的建议。这些对话是持续性的。最近几年，当思科发现自己受到了快速发展的新生势力攻击的威胁时，对话的关注点就会聚焦在缩减新产品的开发周期上。通过加速思科转型项目，公司更加强调管理层与一线关键员工联系的重要性，着手重新设计产品研发流程，开发新的项目管理软件，并且招纳在加速产品周期更新方面有经验的专家。摩尔告诉我们：在贯彻执行这些计划之后，效果开始显现。在一些产品领域，思科已经将那些原本需要3~5年时间才能更新的项目的周期缩减到18个月。今天，思科公司相信它已经在这个战场上设立了行业标准。

自从4年前加速转型项目开始，思科的发展更加迅速，公司也更加精简与专注。员工与顾客满意度反馈不断提高。现在公司已经比其4年前的规模扩大了15%，但是员工数量有所减少。公司的股票价格也翻番了，利润率也提高了4个百分点，增加了将近30亿美元的利润。

重新找回初始新生势力所具有的革新精神

当一些公司为了重组、重新部署和发展而进行精简时，它们常常会重新找回初始新生势力所具有的革新精神，并且制定一个新的章程来贯彻。这正是发生在澳大利亚最老牌的信托公司永久信托（Perpetual）公司里的事情。永久信托通过减少20%的运营成本和剥离非核心业务而获得新生。这个结果正如一位行业观察员所观察到的那样："这是澳大利亚金融服务行业历史上最大的转型。"

永久信托于1886年成立，为澳大利亚富裕的精英阶层管理信托资金和固定资产，它在这个方面做得很好，很快就变成了澳大利信托行业的领头羊。在超过一个世纪的时间里，永久信托一直保持着在澳大利亚市场的领军者地位，但随着公司的发展，它多元化的触角延伸到了11个新商业领域，到2011年，当它迎接自己125周年纪念日时，公司已陷入困境。公司的股票价格从高位时期的每股84美元跌到了每股19美元，仅仅在5年里就跌落了80%，利润下降了75%，并且这种下落还远未见底。股东们公开要求进行一次彻底检查，此时公司已经在12个月之内换了三位首席执行官，而杰夫·劳埃德（Geoff Lloyd）是第三位。

当劳埃德到公司时，他对公司的现状深感忧虑。他告诉我们：

> 我发现了一个内部相互竞争而在外部展开合作的组织，然而情况本应该是相反的。我们太过专注于把增长停滞的原因内部化，在内部相互指责，而不是和客户们一起走出去，帮助他们变得更有竞争力。随着时间的推移，我们让自己发展得极其复杂，令人难以置信。我们进入更多的领域，总共超过了11个，而且在这些领域中，我们大多数都并非处于领先地位。我们似乎没有任何长远战略规划，也没有人能够说出我们究竟要走向何方。这种不成功的多元化已经让我们失去了信心。我们深陷于错综复杂的事物，变得迟钝，聚焦于内部事务，所有事都充满不确定性。这让我们的决策与行动变得迟缓。我们几乎没有时间让这艘偏离航线太久的大船回到正道上来。更糟糕的是，还有来自私募基金公司紧盯着的压力。我们必须转型而不只是改进。

劳埃德调查了一些初步的事实并得出结论——要拯救永久信托，他必须使公司回归其核心使命，就像公司创始人在一个世纪之前定义的那样：保护澳大利亚人民的财富。为了达到这个目标，他意识到他必须让这个公司"更快、更有自信，最重要的是更加简化"，要做到这些，他必

须立即实施“心脏手术”。

劳埃德更换了11人管理团队中的10个人，这些新管理者都不是过去决策的既得利益者。伴随着新团队的就位，他在2015年发起了5项主要措施，由特别委员会监管，目的是在所有领域进行激进而迅速的简化复杂性的转型。其中一项措施是“投资组合”创新，即把这家公司的11项业务减少为3项（在这11项业务中，有两项的收入占了公司经济效益的95%），减少了一半的房地产固定资产，淘汰了100多项传统资金设置，缩减了60%的独立业务。这种新“业务模式”，就其本身而言，将公司总部工作人员减少了50%。

作为2015年转型的一部分，劳埃德和他的团队核查了整个组织的开支，发现总开支中的60%都用在了后勤支持、部门职能、多余的管控和检查上面。想象一下：这个公司仅仅将40%的钱用在销售、顾客服务和投资上，这些可是公司的核心活动。更深入探查这个组织，劳埃德和他的团队发现永久信托依托着超过3000个不同的计算机系统和应用程序。这就毫不奇怪了，公司的员工平均每个月都要打超过5个求助电话，这很难让人们的工作高效。

削减业务、层级、人员、花销、计算机系统以及更多其他事物是劳埃德转型计划的核心。但同时，他和他的团队也非常关注一项积极的计划，那就是在公司的核心业务方面进行投资以获得市场份额。他通过使用内部重组所获得的资源收购了信赖信托公司，这一举动旨在增加公司在其核心业务（财富管理业务）上的市场份额。转型团队在招纳新员工，特别是一线员工，这与整个计划也是协调一致的。劳埃德召开了很多次大型会议和员工们讨论公司的处境、将来的计划和公司的核心价值，这在之前的永久信托历史上从来没有发生过。劳埃德告诉我们：“我们详细分析了公司使命和战略的每一个字。现在人们理解我们的愿景，并且身体力行，那就是成为澳大利亚历史上最大的、最值得信任的独立财富管理者。我们创造了一个被称为‘一个永久’的战略，它对透明度有一套简单的衡量标准和一种关注。我们向那些与‘一个永久’战略以及我们的价值观表现不一致的人问责，同时表扬那些坚持做到的领导者，相应地，我们改变了我们的薪酬制度来与之匹配。”

总的来说，劳埃德的战略带来了一个惊人的转变。自劳埃德接管公司以来，永久信托的股价已经从其低点翻了两倍，员工敬业度从40%增加到了60%，公司正在获得其核心市场份额，纯利润增加了超过三倍。

我们从这个故事中学到了很简单但至关重要的一课：对于一个处于自由下落阶段的公司而言，拯救和重生的关键是采取激进而迅速的行动来减少复杂性与成本。

这些逆转通常需要在整个公司范围内消除复杂性，以便从三个方面恢复新生势力。

恢复重视一线

另外一个扭转失速的途径是从一线业务开始向后恢复。我们发现，对于那些在竞争中需要格外注重与顾客保持亲密关系的公司，或者那些深入一线业务对帮助公司不断完善和适应至关重要的公司来说，这是首选路线。正如我们在本章开始时提到的，家得宝在这方面已经做得非常好了，工业巨头3M（明尼苏达矿务及制造业公司）也是如此。

重新找回过去丢失的做法

有时创始人的确重新找回了中断的做法，使公司回归正轨。这正是2005年乔治·巴克利（George　Buckley）爵士接管3M时所意识到的。他必须为了获得未来而回归过去。

那时，3M已经占据胶粘剂、磨蚀剂的业界领导者地位一个多世纪。得益于在研发方面稳定的投资，创新一直是公司的一项核心竞争力。便利贴、威士忌品牌胶带、光学薄膜——在该公司处于行业巨头地位的很长一段时间里，这些标志性的产品都是该公司实验室自行研发的。

然而到了2005年，这家公司开始失去方向、运气，甚至失去了信心。由于对核心业务胶粘剂和磨蚀剂持续增长潜力前景的不确定，公司高层开始把他们的注意力转移到两项更新的组合投资上——制药和光学薄膜。巴克利告诉我们，在这个过程中，他们已经减少了20%的核心研发项目和65%的资本支出。核心业务的价值已经跌了12%，新产品的发展速度更是跌到了历史最低点。员工在精神上备受折磨，特别是一线员工和那些关键产品研发者，他们感觉被财务报告要求束缚住了手脚，缺乏弹性空间。

巴克利是一位将职业生涯的大部分时间都用在运营全球化企业的英国人，此时被吸纳进来以振兴公司。几乎在他接管公司的那一刻，他就诊断出公司的问题出自内部。他告诉我们："我发现这是一个已经在其核心领域失去了胆识与自信的公司，工程师和研发人员感觉非常沮丧，觉

得受到排斥，他们曾经可是公司的英雄，如今却不再被尊重。事实上，他们被指责应该为低增长负责。一直以来，公司的盈利中有30%是来自那些推出不超过5年的产品，而当我接管时，这些产品的盈利额只占8%。我们在玩成本游戏，而不是创新与差异化游戏，而这是我们一直以来成功的关键。我们的核心市场平均增长率是3.5%，但是现在我们在那些市场的增长率只有1.5%，这就等于我们正在让自己的公司饿死。从根本上来说，公司在心理、运营及财务上都正在分崩离析。”

巴克利行动迅捷地使公司回到它的核心任务和实践上来，正如他向我们形容的那样：“让创新再次成为这个世界的核心。”他卖掉了制药业务，重新赋权给那些坐冷板凳的一线工程师。他重开了停止运营的实验室，恢复了一项政策，即每周给予工程师一天的时间，让他们实践自己的想法。他鼓励自发组织的论坛，以便技术人员能够讨论新观点。他参加了成千上万次公司不同级别的会议，视察了成百上千的工厂。他所做的每一件事情，都是在努力将内部的企业家精神、自我信念和赋权感尽可能深地植入公司。

结果是引人注目的。2012年巴克利从公司退休的时候，他告诉我们：公司的员工敬业度和员工满意度数量已经上升了超过两倍；公司在核心业务方面的增长已经跳出泥潭，达到了7%；在营收方面，5年之内推出的新产品再次占了盈利额的34%。巴克利退休时收到了3200封来自员工的信，感谢他重拾了曾经让公司伟大的元素。在他任职的最后一天，有1200多人在他的门口等着与他握手，这是对创始人独到的见解，或者总体上说也是对创始人精神的感人证明。

是什么激发了巴克利？我们在和他对话后发现，不是别的，正是一种很深的、几乎是纯粹的要传承3M伟大的工程精神的责任感，以及对于公司里不知疲倦地工作的员工的责任感。正是这些人最终让每一件事情都成为可能。伟大的创始人与领导者散发出了这种敬畏感与责任感。和我们在别的领导者那里听到的没有什么两样，巴克利回顾他在该公司的时光时对我们说道：“我仅仅是被一种更深的、关于什么是正确的和什么是错误的感觉所主宰。回过头来看，我的责任感是非常深的，我已经完全投身于传承这个公司伟大精神的事业中。”

重塑主人翁精神

有时候，特别是在那些与顾客有很高接触频率的服务性行业，关键的员工都散布在各个自治的部门中，打破陷入失速困境的最好途径是赋权、重新激励和再次聚焦于一线员工。回顾一下，我们在本书前文中提到了一个引人注目的事实：当员工感觉与公司间建立了密切联系并且被赋权以后，换句话说，他们拥有了主人翁精神以后，相比那些没有这种精神的人，他们将会主动解决问题，并且其提出的创新观点数量是别人的5倍之多。

重新引入主人翁精神是一种强有力的手段，通过这种手段，公司能够对抗“南向之风”，避免失速。有好几种方式可以做到这一点。第一是在公司内部培养企业家精神，改变领导成员构成，设立新的模范榜样，设计“小型创始人”体验项目以激发主人翁精神。另外一种方法是改变公司的所有制本身。在这种极端情况下，可能会涉及私有化、引入专业私募股权基金，或者两者兼而有之。

我们分别看看这些方法，首先我们谈谈较大的公司，它们将眼光投向外部，收购那些年轻的公司，把后者的创业团队有效地吸收进来。很多公司，特别是那些由技术驱动的企业如思科和易贝都已经成功地实践过了。为了说明问题，我们选择易贝作为案例。

到外部寻求内部的更新

当约翰·多纳霍（John Donahoe）作为首席执行官接管易贝（eBay）的时候，他面临着巨大的挑战。起初易贝是一个成功的故事，一家网络公司发展到了很大的规模，但是到了2008年，易贝已经陷入失速。这个结果由多个因素造成，涉及新兴电商零售业务竞争对手的挑战以及公司开始尝试多元化发展，这其中包括易贝收购了全球性网络通信公司Skype。其老化的电子商务拍卖模式现在似乎更容易受到竞争对手的攻击，其股票价格急剧下降，从2004年的每股59美元下降到每股不到10美元。

多纳霍意识到他应该采取一些措施让公司恢复业绩。他必须把公司已经收购的那些非核心业务剥离，更新它的电子商务平台，最重要的是他必须专注于当下创新的热点——移动商务。他明白公司必须在某一新领域进行深入投资，移动领域正是他理解的这一领域。但是他意识到若想成功，他将别无选择，只有对易贝创新通道与能力进行大刀阔斧的改革，而唯一能够实现的方式，用他的话来说，就是“引入新企业家来填充易贝”。因此他开始行动，以他所坚信的、能够帮助公司走出失速困境的信条为指南：若想成功，有时引入外部力量将是不二选择。

在他掌舵后不久，多纳霍开始收购小型的由创始人领导的公司，基本每三个月就有一次收购。他特意在公司里保留那些新的创始人和其团队的位置，如此他便可以将这些人引入公司的核心业务，让他们在更大的平台上发挥他们那种新生势力所具有的革新精神。多纳霍说：“这些创始人中的很多都喜欢我们的方法，因为在易贝他们能够进行规模化的创新，然后将他们的创造运用到我们全球1.3亿顾客那里。”

通过这种方法，多纳霍吸收了很多创始人进入易贝，如当时年仅25岁的米罗网络（milo.com）的创始人杰克·亚伯拉罕（Jack Abraham），米罗网络是一家专门帮助顾客搜索最优性价比商店的公司。有一天，在一次周五的30岁以下领导成员常规例会上，亚伯拉罕举手发言，他提出了一项对公司核心业务至关重要的创新想法。多纳霍让他列出实现这项创新计划需要些什么。在会议结束之后，他马上找了公司里最好的6位研发者，当天晚上他们一起出去喝酒，亚伯拉罕说服他们第二天和他一起去澳大利亚工作两周，研发一个产品原型。

他们回来时，多纳霍被震撼了。他说：“这是我这么多年来见过的最优秀的创新。如果是一个普通的产品团队来‘创新’，我可能已经看了成百上千张幻灯片，得到了一个两年的时间框架，并且花费了4000万美元的预算。但是这些被我们认为具有‘创始人精神’的小伙子们离开这里，开足马力干了7个昼夜就创造了一个产品原型，这些年轻人看到了大部分人没有见过的事物。他们实干，没有纸上谈兵，只有实干。”

引入外部力量帮助恢复主人翁精神，这项策略给很多公司带来了丰厚的回报。很多因素促成了易贝成功翻身。Paypal（在线支付系统“贝宝”）的剥离就是其中成功的一项，这给予易贝更多独立发展的空间——这是另外一个如何增强创始人精神的案例。在多纳霍就任易贝首席执行官的7年内（在担任PayPal董事长之前），该公司股价翻了5倍。显而易

见，这项策略特别适合那些快速发展市场中的领头羊。在这个市场上，市场领导者需要持续研发新技术，建设新能力。但是对于那些公司，这也是一项非常有效的创造新的创业活力的途径。

有时我们甚至不需要从外部寻求帮助。相反，为了激发这种创始人精神，你可以通过开发新业务和提供“小型创始人”体验来激发企业家精神。在本书中我们不是要讨论企业如何为内部创业创造条件，这是一种在商业文献中被广泛讨论的战略，它长期被一些陷入失速的大公司所采用，包括通用电气。而正如我们所说的，我们在此书中强调的是解决方案，企业可以更快速地应用，以期在短期内产生有意义的结果。挪威电信公司就是一个例子。

创造内部创始人

挪威电信的故事开始于2007年，这一年电信工程师罗尼·巴克·尼维达（Ronny Bakke Naevdal）来到挪威电信公司巴基斯坦分部担任新一任战略主管。挪威电信此时已经是巴基斯坦移动电话领域的领军者——这是不小的功绩，在南亚的一个国家成为拥有最高市场渗透率的公司之一，但是公司在巴基斯坦这个高度复杂和成本高昂的市场上缺乏保持行业领先地位的稳固实力。它缺乏新的增长机会。尼维达的任务是去扭转这种趋势，因此在他上任后不久，他和他的团队创造了一个新的商业项目：移动银行——他们认为这是最好的解决方式。

尼维达告诉我们：“当我们开始真正深入研究巴基斯坦市场时，我们被眼前的一些事实震惊了。首先，我们在移动订阅方面是市场领军者，拥有一个众所周知的、值得信赖的品牌，影响范围遍及巴基斯坦各地，在整个国家的各种小商店里有15万个销售点。事实上，除了我们公司之外，没有任何一家别的公司有这样雄厚的资本。这一优势可以被充分挖掘。其次，巴基斯坦有1.8亿人口，却只有4000个银行分理机构，这导致从地域分布上看，巴基斯坦只有40%的地区有提供基本银行功能的银行。再其次，人们汇款的复杂性简直令人匪夷所思。我们发现了建立一项新业务解决这个根本问题的绝佳机会。”

尼维达的目标很基本，但又雄心勃勃：制定移动转移支付的标准，简单明了，傻瓜化操作而且费用低廉。然而，在像巴基斯坦这种大而复

杂的国家，改变银行的运营机制是一项非常艰巨的工作，像这样的工作单靠个体企业的创始人来进行几乎是没有成功机会的。由于缺乏相关的银行方面的知识，挪威电信很快就意识到它需要一个合作伙伴。不像别的公司那样选择一家大银行，挪威电信采取了一项大胆的举措，它选择和规模小而运转灵活的塔米尔小微金融银行合作。这种联合给挪威电信提供了强有力的优势，这包括了更庞大的规模、遍及巴基斯坦全国的运营网络和国际声誉。这样公司就能够利用这种优势来说服监管机构允许银行在制度上进行变革，以此来促进金融业更加多元化。

只有像挪威电信这样大规模、值得信赖且强有力的公司才能够说服监管机构准许这样的变革。也只有像挪威电信这样的公司才能同时利用其国际声誉和它与成千上万的地方便利店的关系。也只有在这种创新模式之下，大公司才能和一个仅仅只有600名员工的本地小微银行合作（而且后来收购了它）。

这套方法行之有效。因为尼维达很快就适应了当地环境，所以他的事业快速腾飞，很快就成功了。在短时间之内，挪威电信的巴基斯坦分部就变成了巴基斯坦最大的银行，如果从交易额来看，它占该国移动银行50%的市场份额，整个国家有10%的现金通过它的系统流动。另外，挪威电信控制移动银行帮助公司减少移动电话业务的流失，它的业务已经拓展到了20万家当地便利小店。所有这一切让挪威电信的行业领头地位更加稳固，能够更好地对抗“南向之风”。

在这一章中，我们讨论了三种应对失速困境的方法，每一种都涉及复兴创始人精神。第一是恢复新生势力所具有的革新精神，并通过减少开销和复杂性以加快公司事务推进的速度，正如我们之前提到的永久信托和思科一样。第二是重新赋权、投资一线员工，之前文中提到的家得宝和3M就是利用这种方法。第三是通过创造内部创始人或者改变公司所有权结构来恢复主人翁精神。这三种方法都是进行革新的强有力的支撑点，但是这些方法中没有一样可以单独应对发展中最严重的危机：自由下落。

在你的组织中使用创始人精神

√展开一场改变官僚主义的高度透明的战争，你应该：

·至少减少组织中的一层非必要层级、程序或者一年中每个月都有的报告要求。

·从那些为顾客解决了实际问题的员工中挑选出“新英雄”。

·和你的领导团队创造一份战略指南。使用这份指南来引导设计出一套让你每天都能打败竞争对手的一线业务惯例和行为规则。

·经常询问你的员工，他们是否愿意推荐朋友来你的公司工作。关注那些给出否定答案的人。需要通过一些什么样的改变才能让他们给出肯定的答案？

·看看权力是否从特许权员工、公司一线员工转移到了职能部门，转移的程度如何。利用你的周一例会，每周采取一次行动给你的特许权员工以及一线员工赋权，保证核心职能部门更加有效地支持他们。

·核查你与最成功的新生势力竞争者之间的成本与速度差异。减少差异，“保证公司健康运行”是你的首要任务。

第5章 停止自由下落

用创始人精神拯救快速下滑的业务

与陷入失速的困境不同，自由下落是一个生死攸关的问题，需要迅速采取即时而有力的行动来应对。自由下落并不仅仅是由内部危机造成的，它还因来自外部突然的、剧烈的且没有预料到的动荡引起的风暴而出现。它由内外共生的力量造成，能威胁到企业的生存（见下页图5–1）。

自由下落通常会影响那些成熟的行业巨头，它们的商业模式受到新生势力的攻击，或者是在一个技术占主导的市场中，技术的变迁导致公司边缘化。我们在第2章中通过嘉信理财的案例来说明自由下落这个问题，这两个因素都起了作用。在2004年，这家公司面临着巨大的外部市场变迁，新的竞争对手不断涌现，交易量减少了50%，市场价值跌落了75%，客户净推荐值发生大逆转，从行业最高跌到最低，批评者比推荐者多了34%。这种情形的出现到底在多大程度上是由于市场变化引起的，又在多大程度上是自身引起的，公司内部对此争论不休。但是关键点在于：当查尔斯·施瓦布重新执掌公司，努力拯救公司的时候，已经没有太多富余时间了。事情在加速变得糟糕，施瓦布不得不采取了一次迅速而有力的变革。

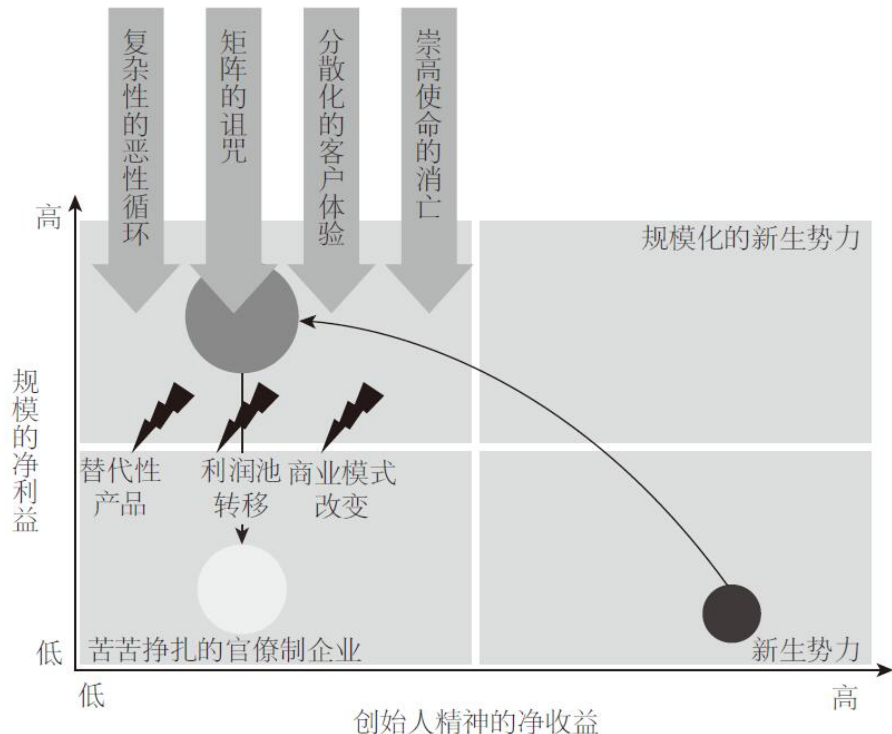


图5–1 自由下落：由于内外因素导致的业务快速下滑

查尔斯·高德曼这位负责这次转型的主管和我们讲了他当时的感受。他说："查尔斯·施瓦布想要重新关注顾客体验，他立刻更换了一半的高级管理人员。然后他转向了4个重点领域：重塑顾客价值，改善顾客体验，制出更有说服力的资产负债表和选择继任者。"商业的第一要务是要稳定公司的财务状况、降低成本以降低产品价格，剥离非核心资产和业务，以聚集更多的资源在初始核心业务上。高德曼说："我们推行了典型的改革举措。我们卖了所有的国际业务，卖掉我们刚刚收购的资本市场业务，简化公司服务，缩小总部规模。我们开始把权利转移给在一线负全责的领导者，除了那些在决策权方面属于附属地位的共享服务职能部门之外。过去通常是这样的情景，只要你参加一次执行委员会会议就会发现，声音最大的往往是管理人员，比如人力资源的主管。战略主管在给首席执行官做报告。是这些人在主导这些会议，而所有的业务单位主管，即那些负有执行战略决策责任的一线执行者，他们拥有最新的市场信息，却一声不吭地坐在那里，一直到会议结束。当查尔斯回归以后，我们把这种情况扭转了过来。"

施瓦布接管公司以后，他立刻集中精力弄清楚为什么顾客体验会变得如此不尽如人意。原来客户体验一直是公司的主要优势之一。为了获得更高的利润率，客户呼叫中心的资金一再被削减，而呼叫中心的操作员都已经失去了动力和信心。隐性的对顾客的额外收费已经成为公司收入很重要的一部分，顾客对此非常恼怒。产品价格也上升了，依据的是公司曾经为8个客户群设计的一套无比复杂的产品。一位经理告诉我们，顾客发现价格上涨时特别气愤。他说："我们的竞争对手通过大力压低价格来取得交易机会，有时产品单价低到10美元。我们的官方定价是29.95美元，而平均价格则达到35美元。我们最优质的顾客感觉到背叛，我们已经失去了作为一名折扣经纪商的根基，而这是顾客体验中最初的价值主张。这导致我们整条业务线都倾向高定价，从而失去了价格竞争力。"

为了将公司拉出自由下落的泥潭，施瓦布意识到他必须对公司最初成功的源头进行再投资，围绕着那些曾经使公司强大起来的本质因素进行重建（公司自身具备新生势力所具有的革新精神）。例如，他明白公司的客户呼叫中心不是一项可以为了利润而被用于缩减成本的附加服务。它是发展客户关系的宝贵工具。他和他的团队量化了顾客忠诚度的经济成本（例如，可以找到很多新顾客，向他们积极推介，这样培养客户的成本很低），并且设置了一个净推荐值系统，这样他们就可以时刻通过呼叫中心、员工、分支部门以及每天一起共事的团队来观测顾客忠诚度。为了加强这一点，他们引入了一套规范机制，让管理人员到客户呼叫中心接听顾客电话，而且要求他们亲自处理那些顾客遇到的困难问题。至于那些针对客户的隐性收费，施瓦布认为它们代表了我们的同事弗雷德·赖希赫德所谓的"坏利润"，因此自从重新接管公司后，施瓦布已经取消了其中的绝大部分，仅以能保持收支平衡的最低额度收费。他也知道如果公司无法在价格上取得竞争优势，那么将不会有任何翻身的机会，因此他采取行动，废除了公司复杂的客户群分类，减少了公司大量的成本。

他的努力获得了非凡的成功。仅仅几年时间，公司的客户忠诚度评分已经上升了70分，从原来的负34分到了正42分。很快公司再次荣登经纪行业客户净推荐值排行榜首位。公司股价也在飙升，在接下来的10年时间里，其市场价值翻了4倍。（见图5–2）。

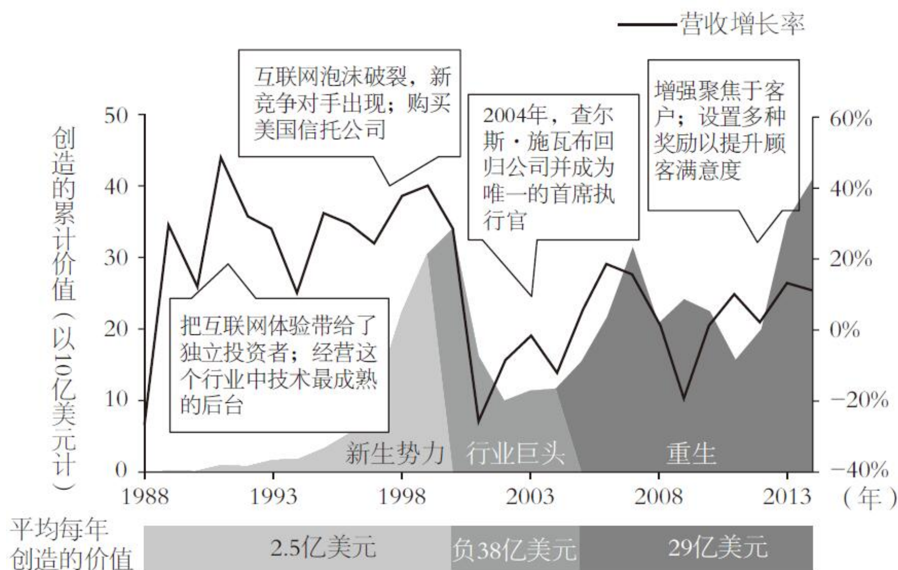


图5–2 嘉信理财公司的自由下落与转型

自由下落与失速如何不同

我们已经确定了两个因素可以定义自由下落，同时可以说明怎么将自由下落与陷入失速困境区分开来。首先，自由下落是在短时间内出现利润增长与市场价值的快速且剧烈的下滑。想象一下嘉信理财短时间之内跌掉的75%的市场价值。其次，这种情况通常是由外部市场动荡和新的竞争性商业模式出现而引起的。这与陷入失速困境不一样，陷入失速并不会让公司面临生死存亡的局面，而且复杂性等原因大多数都是趋向于内部的。

在研究写作这本书期间，我们考察了来自不同市场领域的123家公司，我们和专家们一起鉴定这些公司中有多少正面对其商业模式面临淘汰的重要威胁。我们发现了三种特别具有破坏性的威胁形式。一种是产品替代——例如，转向智能手机。另一种是利润池的重大转变，例如能源公司正面临着智能电网和能源交易对定价的影响。第三种涉及一个新的商业模式的出现，即商品流通形式的改变，就像流媒体视频服务与传统电视的竞争，或者如亚马逊颠覆了传统书籍零售业一样。我们发现当前有54%的公司面临着这三种商业颠覆模式中的一种或者更多，而16%的公司面临着两种，还有一些公司面临着所有这三种问题。我把这种情况界定为威胁风暴，并将它们划分为一级、二级和三级。如果这三种威胁形式同时袭来，那就是真正的商业飓风，很少有公司能幸存下来。

现在大部分这种威胁和互联网以及数字科技的扩张有关，这毫不令人惊讶。在过去，由商业模式被淘汰而造成的威胁一般都出现在科技领域，就像柯达胶卷面对数码相机时遇到的问题一样。然而，现在这些情况延伸到了甚至是最传统的行业。能源交易正在让欧洲公共能源部门的利润池崩溃，优步扰乱了传统出租车服务，在线教育改变着学校的实体教育。

面对失速困境通过一两个重要的举措就能够排除危险，而自由下落则需要在多个方面采取强有力的且毫无破绽的行动。当一个公司处于自由下落状态时，对那些掌权者来说维持现状并不是一个好选择。这个时候就出现了多个关于如何做更有利决策的理论。这个时候，不可避免地有些人会说："熬一下，这一切都会过去的。"一些人会提议进入新兴热

门市场，而我们的研究表明，这种提议通常都是错误的。还有一些人专注于重新定义核心商业模式。这是一个缺乏共识、方向混乱、风险隐存、内部压力巨大的时刻。

在任何特定的时刻，尽管只有5%～7%的公司会经历自由下落，还是会引起股票市场上公司价值最大幅度的涨跌波动。（只要想想过去在苹果公司身上发生的事情就能明白，苹果公司犹如凤凰涅槃，在浴火后的重生中一飞冲天，市值达到了7000亿美元。）在一些我们研究的处于自由下落阶段的公司案例中，这个时期它们的市场股价振幅都超过了30%。而且，不仅仅如此，自由下落的情况正在更加频繁地发生，因为新生势力正在更加快速地规模化，更加快速地获得客户，更加快速地攫取市场力量。

我们和很多处于自由下落中的公司合作过。贝恩公司的客户以及我们在贝恩之外接触到的公司，甚至贝恩公司自身，也曾在20世纪90年代晚期经历过短暂的自由下落。通过这些，我们学到如果要扭转自由下落的形势，我们就必须充分利用创始人精神，不仅仅是振兴公司，事实上是重建公司。我们发现了让公司在自由下落中成功掉头与转型的5个步骤（以及最厉害的一着）。

通过重建公司以扭转自由下落形势的基本步骤

1.组建一个重建团队。

2.专注于“核心的核心”。

3.重新定义新生势力所具有的革新精神。

4.从一线开始重建公司。

5.在建设新能力方面大量投资。

6.最厉害的一着：考虑所有权的私有化。

现在我们来逐一分析。

组建一个重建团队

我们看过50个记录完备的处于自由下落状态的公司的案例，它们都是在扭转自己经营业绩的同时也改变了其战略方向。我们发现这50家公司中有43家都对公司自首席执行官往下的公司领导层进行了大换血。嘉信理财就是一个典型案例，最高两个层级的领导中有超过70%被更换。在这些公司中，有8家公司由创始人重新掌舵，就像嘉信理财与苹果公司那样。

当一家公司处于自由下落阶段时，更换管理团队是很有效的。首先，需要给一个处于重压之下的疲惫组织补充新的动力。你最不愿意看到的是一个被艰难的转型工作弄得疲惫不堪或者不再努力工作的领导团队。其次，你需要充实领导团队，建设一个面向未来而不是死守过去、故步自封的领导团队。我们曾经采访了一位总经理，他是在转型的中期被引进的。他说当他刚刚上任的时候，“听到最多次的就是‘我们曾经那样做’，或者‘我们不能在这里用这种方法’”。回顾过去是好的，但是死守那些早已经无效的陈规旧俗就非常糟糕了。重建工作已经足够艰巨。再其次，当一项新战略明朗之后，你可能需要建设新本领与新能力，尽管你需要小心谨慎地进行。你需要雇用一些有叛逆精神的新生势力——有一位总经理曾把他们描述为“蓝筹股中的黑马”，而不是那些习惯在大公司中工作的员工——他们犹如温水中的青蛙。在这段转型时期，公司需要找出那些对于一线情况了如指掌而又热爱公司的员工，他们可能只是因为过去的管理制度而没有被提拔到最显著的领导位置。提拔他们对于组织来说是释放出一个巨大的信号，一种重视知识与能量的信号，同时更进一步地表明了未来公司的用人制度将是开明的，会任人唯贤。再其次，很明显，要期待那些导致公司出现自由下落的战略设计者与操作实践者看到自己的错误，同时让他们找出未来正确的道路，是不太现实的。你需要那些思想开放、活跃的人创造未来，而不是死守过去的人。

最后，这一转变需要比较快地发生。大多数管理团队过了很长时间才被替换（这么做似乎可以减少破坏），这会导致两件事：首先，损失了时间。你需要在重建公司之前让团队就位。其次，那些已经被引进来的人可能会开始吸收过去的组织偏见。

专注于“核心的核心”

扭转自由下落之势需要巨大的能量与资源。大多数成功转型案例中的领导者都深知这一点，因此他们剥离那些非核心资产，卖掉非核心业务，停止非核心活动，去除非核心职能，简化生产线。如果说最稀缺的资源是时间和最有效率的员工身上的那种可自由支配的能量，那么此时就是确保这些资源都集中在手头任务上的时候。曾经有一位领导者向我们讲述了他上任时的情况，那就像“冒险”（Risk）这个从古代流传下来的征服世界的棋盘游戏一样。他告诉我们：“在自家的领土上到处都是敌人，而且基本没有可以保护领土与进行防御的军队。”他知道他必须做什么：“第一要务就是集中一切火力。”

乐高公司就是采用这种方法成功转型的公司。我们来回顾一下它的故事。

奥利·柯克·克里斯琴森（Ole Kirk Christiansen）在19世纪40年代创建了乐高公司，他致力于打造一个连锁的、可以复制的商业模式，主题围绕全套塑料积木。在他过世后，他的继任者继续发展公司，沿用这种可复制模式，在创始人离开之后的几十年里，这家公司一直专注于其核心。到1993年，公司收入上升到13亿美元，2000年，乐高积木被《财富》杂志和英国玩具零售商协会投票评选为20世纪的世纪玩具。

然而从1993年开始，公司将现金流从其赢利的积木业务转移到一系列惊人的相邻业务上：主题公园、电视、手表、零售商店、没有了积木的塑料玩具、视频游戏，甚至还有史蒂文·斯皮尔伯格联合署名的“盒子电影工作室”。所有这些业务都在从核心业务那里攫取资源。事实上，这些业务全都失败了。公司现在的首席执行官约恩·维格·克努德斯托普（Jörgen Vig Knudstorp）告诉我们：“由此导致的后果是，公司进入了长达10年的业绩下滑期，利润率从1993年的15%下滑到2003年的负21%。在这段时期，乐高平均每天要失去30万欧元的市值。”公司处于自由下落状态。

当2004年克努德斯托普出任公司首席执行官时，他看了每一个选择，然后快速定下一套行动方案。为了扭转公司的颓势，从长远发展上

为公司开辟出一条更好的道路，他决定回归公司的核心业务，帮助公司重新找回自己的新生势力的使命。他组建了一个新的管理团队，在团队的帮助下，将那些非核心业务剥离，让公司集中精力围绕曾经让公司取得辉煌的乐高系列开始重建。他的员工欢迎这种改变。“即使乐高在一个死亡漩涡中，”这家公司主要的研究者戴维·罗伯森这样记录这段时期，“很多员工仍以十足的喜悦对这次领导变更表示欢迎。”

那么乐高集团的领导团队是怎么扭转公司自由下落的状态的呢？

首先，他们的目标是解决资产组合问题。公司将乐高主题公园卖给了一家私募股权投资公司，只保留了部分股权，中止了其余所有相邻业务，停止了制订好的扩张计划：图书、塑料钟表、乐高玩偶、杂志、三个计划中的主题公园、300多家零售店、软件、乐高电影、电脑游戏，甚至是电视业务。

随后团队进一步行动，简化业务。例如，他们发现乐高系列的独特元素已经形成了大规模的增长，从1997年的大约6000种增长到2004年的超过14000种。产品颜色从6种激增到50种。更严重的是，这些系列中的90%仅仅用过一次。因此，除了减少业务类型、研究项目、玩具生产线之外，团队停止了对独特元素的开发，并且将原有的已开发元素减去了超过50%。对于公司这次的行动重点，克努德斯托普告诉我们：“我们根据可重复的模式，只投资那些可重复使用部件的业务。”

自此，乐高团队开创了一系列规则来决定什么时候可以增加产品和元素。单个元素的成本极高，因为每个元素都要求一个单独的模型和调试机器，每个单一元素都会增加商店物流和存货管理的复杂性。今天，任何乐高产品中70%的部件都来自一个通用部件的子集。

紧接着，乐高团队开始转向重振产品线方面，将科技融入了塑料积木系列。他们通过网络让顾客在线设计他们的乐高玩具，或者定制积木来制作自己设计好结构的玩具。他们访问了成千上万乐高最忠实的粉丝，这些粉丝拥有乐高从未被发掘过的能量和细节知识。公司通过交流会捕捉、了解到他们的灵感并将其融入新产品，这些粉丝甚至还能积极参与产品设计。公司开始再次走向相邻业务开发之途，但是这一次是紧紧围绕核心业务来开展的：乐高女孩产品，乐高授权的电影品牌，引入一套新的迷你规格元素，并增加了合作品牌的产品，比如《星球大战》产品系列。

我们之前所列的6个步骤在乐高集团扭转自由下落形势时发挥了重要作用。公司变更了领导团队。在很多方面简化了相关业务。根据玩具系列与用户社区重新定义了发展战略。从内部来看，公司恢复了自己的初始准则，同时又让这些准则跟上时代的步伐。产品研发设计师与一线核心员工再次成为公司的英雄。而且公司增加了一些新技术，特别是在数字化领域。在这一系列的内部行动中，有一些更进一步象征了回归本质的方式，例如卖掉乐高集团总部大楼，全公司搬到一个更加适宜办公的建筑里，周围还坐落着包装厂。公司开足马力致力于每一步转型，成绩卓越。自克努德斯托普接管乐高集团以来，公司的年营收额增加了400%，经营利润率从–21%变为34%。

收缩性增长这种途径已经被很多经历过自由下落的公司成功应用。卢·格斯特纳在IBM（国际商业机器公司）实施的转型便是这样进行的：他剥离了一系列的硬件业务（比如个人电脑），将公司的重心转移到服务与软件领域。史蒂夫·乔布斯也如此这般逆转了苹果公司的颓势：在他回到苹果公司再次担任首席执行官的初期，他将业务重点精简到了4个主要的产品以及少量的研发项目上。在施瓦布的例子中它同样是真理，他剥离了几个重要的兼并进来的企业，这其中包括美国信托，同时显著减少了冗余的顾客细分，因为这种细分客户群的客户关系需要不同的管理方式。在每一个案例中，方法都是一样的：首先剥离复杂性，然后回归“核心的核心”。

重新定义新生势力

要扭转自由下落，需要的不仅仅是减少复杂性，还需要一个充满能量与积极心态的新团队，并且要解放资源来筹集用于转型的资金。在某些时候，更需要借助证明“彼岸的存在”来证明工作的合理性。我们已经看到了很多业务领域如今四面楚歌，竞争呈白热化态势，努力是完全没有意义的。要在内部激发新生势力的动力，新的团队必须证明外部环境值得这样做。

让我们来看看一家处于自由下落中的公司，这家公司存在一个核心问题，一旦解决，其他问题也就迎刃而解。我们再一次选择一个几年前的案例，这样可以完整地观察整个事件的处理过程。记住，大部分情况下，自由下落的颓势最终都需要4～6年才能完全解决，因为自由下落对公司的影响极其广泛。

1994年，（不管你信不信）那时移动电话仅仅渗透了9%的美国市场。得克萨斯州的企业家泰德·米勒（Ted　Miller）有了一个非常好的想法。米勒知道，电信运营商已经开启了一场资本密集的竞赛，在世界各地建造像蜂窝一样的信号塔网络，然而他意识到任何个体电信运营商的这种行动都是没有意义的，这就像早些年汽车制造商都各自建立自己独立的道路系统一样没有意义。米勒意识到机会来了：一个精明的商人能够通过拥有和出租信号塔来开发出一种非常成功的生意。他为此而努力，无线信号塔运营商冠城国际就此诞生了。

一开始，米勒在得克萨斯州西南部买下了133座信号塔，在1995年，他与私募股权公司伯克希尔合伙公司和百年基金结成投资伙伴关系，以便在市场形成初期能够尽可能地抢占到最大的领地。该公司完美地执行了这个计划，它在世界各地收购信号塔，很快就在超过15个国家中展开收购行动。这是一个新生势力成功的案例：米勒在1998年让公司上市，公司股票每股股价为13美元，到2000年，公司股票价格已经达到每股42美元。

但是从那时开始，公司陷入失速困境。投资家们开始仔细检查公司的增长模式，而对于考察结果，他们感到失望：债务水平高，无休止的

负现金流，永无止境的抢占土地战略。随着公众对公司的信心丧失，公司股价掉到了每股1美元，这使得公司的股票市场价值少于3亿美元。米勒辞去了公司首席执行官一职，随后很快便离开了公司，员工们被困在了公司，他们开始担心自己的工作，他们的积蓄以及未来的方向。

2001年7月，约翰·凯利（John Kelly）继任公司新首席执行官，他打出了一场卓越的反击战。在一次坦率的讨论中，他向我们讲述了他是如何帮助公司调整和恢复新生势力所具有的革新精神的。

他告诉我们："我们必须做的第一件事，就是创造一种对我们的核心、我们的目的以及让业务实现规模化的途径的共识。我们认为自己不是一个全球化的信号塔公司，而是一个地区性企业，我们必须集中精力为客户建立系统与服务，最终让每一座信号塔的经济效益达到最优。我们最初从10个国家撤出，稍后又在两个国家停止了经营，同时专注于建设3个核心市场。在这些地区市场中，通过为顾客提供最好的服务，我们能够创造高密度的占有率，以及强大的市场力量，从这个层面来说，顾客决定了信号塔的布局。错误的扩张模式已经让我们在外面承担了过多的风险，而在公司内部，对于那些原本可以扩展我们利润空间的地方又缺乏投资。"

凯利和他的团队通过创造这些系统，走在了这个行业的前面。他说："我们创造了区域组织，让更多员工走入顾客所在地，这样他们可以根据当地的实际情况来做网络布局的决定。我们开发了先进的信号塔经济模型和详细的信号塔属性数据库来管理这些网点。我们组织会议和培训课程，让每一个员工都参加，这样他们就可以了解我们的成功来自网络的区域密度、我们在客户眼中深厚的技术专长，最终明白我们希望如何从中成长。我们彻底重建了公司的内外环境。"

围绕着顾客服务和密集区域网络的领导权（与此相对的是在世界范围内到处收购信号塔）来重新定义新生势力使命，这些举动驱动着巨大而直接的变化。公司剥离了一些信号塔和国家业务。它需要发展新的内部系统。围绕提升区域密度来重置收购议程。它专注于雇用那些能理解产品并将其销售给电信客户的人。如果没有在第一年里由关键员工阐明和理解的重新定义的使命，自由下落可能就不会被及时阻止。它影响了一切，包括那些必须执行它的人的希望和动力。

成果令人印象深刻。在过去10多年的时间里，冠城国际的信号塔数

量已从7000座增长到超过40000座，这使公司成为美国最大的无线基础设施运营商。并且公司股票的市场价值已经从2.5亿美元增长到超过250亿美元。

冠城国际重新定义的新生势力使命，是基于激发了它最初的新生势力使命的市场现象：把信号塔连接在一起，搭建区域网络，最终形成全球网络。然而使命的焦点，所需要的能力，以及关键利润驱动力都发生了巨大的改变。通过打造新技能，这家公司改变了商业模式，最终公司实现了再次腾飞。

我们发现使用这一方法的公司在我们所研究的成功扭转了自由下落颓势的公司中占大约1/4。当然，还有一些别的方法。在行业界限开始消解，以及需要研发新的技术来成功地切入新的相关市场时，苹果公司从根本上重新定义了它的新生势力革新精神和市场优势。苹果公司转型的核心是在公司内部（例如管理在线数字化内容和零售商店的新方法）和外部（例如苹果产品的30多万个应用程序的开发人员）培养一系列强大的能力。这些能力使得苹果公司可以恢复与差异化其核心业务，同时又让它能够通过进入一个又一个新的相邻业务领域（苹果音乐播放器、平板电脑、手机和手表）来实现新的增长。

另外一个方法更加具有基础性：一些公司毫不动摇地专注于加强过去的新生势力使命和核心任务。达维塔是一家曾经历过自由下落颓势的连锁肾脏透析中心，但是随后成功走出困境，并且变成了过去10年中表现最好的保健公司。我们将在接下来的部分说一下它的故事。

最后，有一个方法或许我们可以称之为大爆炸法，即通过跨域，到新的热点市场来完成公司的转型。但是只有非常少的公司这样做。漫威娱乐公司是其中一家，它将自己从一个濒临破产的漫画书出版公司转变成了一个高盈利的电影公司，华特迪士尼公司最终以40亿美元收购了它。

从一线开始重建公司

这本书的一个核心前提是，表面上大部分公司是在外部表现上出现问题，实际上是有一个更重要的根本原因在其公司内部。这个前提在自由下落的情况中是非常重要的，因为外界动因往往如此强大，以至于很容易让公司停滞。比如说诺基亚手机公司的自由下落，可以归结于几个外部因素，其中有苹果的竞争战略，诺基亚手机操作系统塞班的问题，诺基亚在应用程序上的研发人员太少。但是这家公司大部分的外部问题的更深层的根源还是来自公司内部。

重塑公司内部以化解外部因素造成的自由下落的险情，最显著的例子之一是肯特·西里和他的团队通过把连锁肾脏透析中心重建成达维塔医疗保健公司，将综合肾脏护理公司拉出自由下落的泥潭。

1999年当肯特·西里作为首席执行官接管综合肾脏护理公司时，这家公司正在走向一场灾难。该公司总共由460家肾脏透析保健中心组成，每年亏损达到6000万美元，正在接受联邦政府的调查，面临着无法为其9000多名员工发工资的风险，股东也正在起诉公司。患者的治疗效果相对于行业标准偏低，员工过度劳累，感觉不被赏识，看不到光明的未来，每年有40%的人跳槽。相应地，公司股价反映了公司的危机状态，股价跌了95%，从每股23美元跌倒了1.71美元。对于公司里的人来说，很难想象出一个更加让人不知所措的自由下落状态了。

西里立刻同时从多方面着手处理危机。他更换了管理团队的大部分人员，减少开销以防止破产，通过减少各个中心实践操作的巨大差异来简化工作（他告诉我们他发现460家中心居然有460种做事方式），然后回归到更好的客户操作实践上来。为了稳定业务并聚集资源使转型成为可能，所有这一切都是必要的。但是，至关重要的是，他还开始致力于一个需要耗时多年、从内部彻底重建公司的项目。

为了加强公司中的每一名员工与公司生死存亡的关联，西里开始把综合肾脏护理公司当作一个人类居住群落来管理。他在公司内部废除了公司的正式名字（虽然他们在外部仍然需要这个名字），同时他把自己当作一名镇长，而不是首席执行官。每隔8周，他就召集本地员工召开

城镇会议，组织“全国性”的乡村之声电话会谈，有4000名来自这个国家各地办公室或者诊所的人参与其中。他要求他的员工（内部称为队友）给公司重新取名，并且重新树立其价值观，在7个月之后，公司有了新的名字达维塔（意大利语音译，意思是“生命赋予者”）以及新的7条达维塔核心价值，其中有“我为人人，人人为我”“持续发展”和“卓越服务”等。

这些核心价值变成了西里转型计划中至关重要的元素。他和他的团队在每一个中心都创造了一套评估措施，不仅以此来评定保健中心在病人护理方面做得有多好，还用以衡量公司员工对这些价值忠贞不渝的程度，他们将这些措施公之于众，并且将工资待遇与此挂钩。他们开始找寻、宣传，以及在经济上奖励一线员工展现英雄行为的“达维塔时刻”。他们依照员工与核心价值的一致性对其进行考核。他们甚至将病人带入这个程序，请病人们进行投票并评价那些最悉心照料他们的员工，这样公司能够适当地奖励他们。

总而言之，根据西里的说法，这些措施有两条直接而重要的效果。第一，它们帮助公司创造了强烈的共同使命感；第二，它们有让组织持续扁平化的效果，拉近了一线员工与高层管理者的距离。另外，随着他们越来越多地在各分支机构创造了更加便于复制的实践模式，西里和他的团队能够将更多决策权力下放到组织中，让一线员工感觉到被赋予了更多的权力而活力四射。西里意识到高层管理者也需要成为这个过程中的一部分，因此坚持要求每一位经理一年至少要到保健中心工作一个星期。

当我们在2010年第一次写关于达维塔的故事时，这个公司已经业绩显著地经营了11年，在这期间，公司股票已经变成了在标准普尔500指数上表现最好的股票，给投资者带来了29倍的回报。从扭转自由下落开始到2010年，公司的年营业额从13亿美元涨到了62亿美元，公司的经营收益从巨大亏空开始转向盈利水平达到10亿美元，而且还在急速增长。到2014年年末，达维塔年营收翻番，达到了128亿美元，它的股价从2010年的每股30美元涨到2015年的每股84美元（见图5–3）。

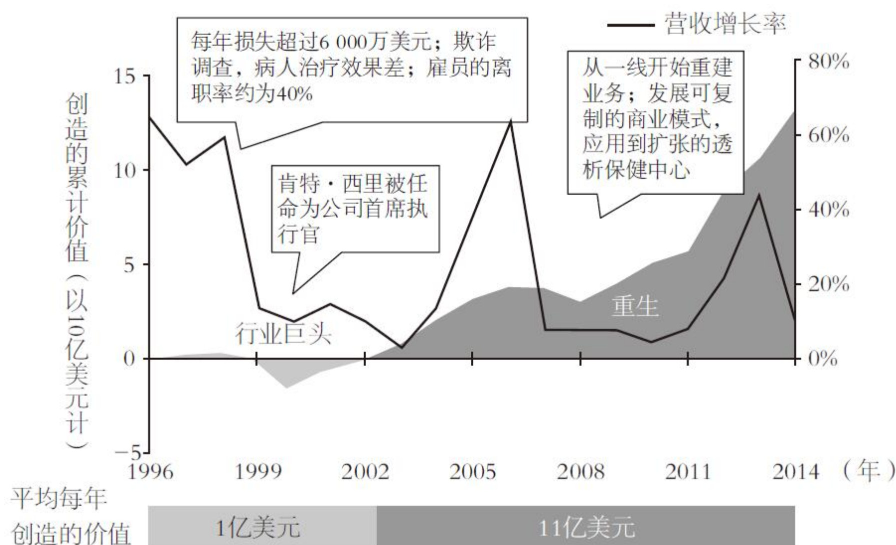


图5–3 重建之后的达维塔的表现

很显然，西里使用了多样的策略来让达维塔获得重生。但是任何一个身处其中的人都会说是因为西里对公司内部价值、原则、动力以及行为的改变才是让公司重获新生的首要原因。现在，如果你从科罗拉多州丹佛市达维塔的新总部走过，你会发现到处都是文化宣传的印迹：达维塔的7项价值，各中心和其团队的照片，以及在这次转变中有着重大意义的名言名句，病人对他们工作进行评价的表扬信，还有那些一线员工的英雄事迹。达维塔公司的成功响亮而清晰地传达了一个信息：对于一个企业来说，即使当情况看起来很可怕时，重建依然是可能的。但是如果你想去解决它，就必须全力以赴。重建公司，不要退缩。

对关键能力建设大量投资

处于自由下落的公司有很多方面需要调整，但是很少能够找到需要的所有工具。在想要调整自身的商业模式来适应新环境时，公司通常会发现自身至少缺少一项至关重要的能力。

几乎所有我们研究过的50家成功扭转了自由下落颓势的公司都需要建设至少一项新的重要能力。比如说，如果不是史蒂夫·乔布斯对苹果公司线上和线下数字版权管理与零售这项新能力的建设，苹果公司的重建就不可能完成。如果没有卢·格斯特纳在公司软件、咨询以及信息技术服务能力方面的创建工作，IBM也不会被成功重建。如果冠城国际公司没有创建一种为电信运营商提供高水平技术销售和服务的能力，约翰·凯利也不能重建公司。如果不是里德·哈斯廷斯使得网飞公司在其专业领域开发了最佳的数字流媒体功能，以及深化通过合作关系生产新内容的能力（比如获奖的电视剧集《纸牌屋》），公司也不能重获新生。

已经有很多关于柯达失败的著作，而柯达曾经是胶卷与摄影领域的世界领导者：内部的分歧如何阻止了它拥抱数字时代，柯达占统治地位的胶片市场（曾经占领了美国90%的胶卷市场，85%的照相机市场）的巨大的利润池又是如何导致公司与未来做斗争，而不是重塑公司本身。

事实上，确实有一些胶片或者照相机公司通过重塑自身来渡过或扭转自由下落的难关。例如，富士胶片这个曾经在全球排名第二的胶卷公司，它给自己开辟了新蓝海，积极转移到数字摄影领域，重组以降低复杂性和成本，现在富士公司再次兴盛起来。该公司还投资了40亿美元以调整它的技术以生产液晶显示器所需的光学薄膜。

在摄影行业，莱卡照相机公司提供了一个更为清晰的例子，证明了增加新的功能可以怎样帮助一个公司扭转自由下落。第一台莱卡相机是由奥斯卡·巴纳克发明的，他是莱茨镜头公司的一名工程师。巴纳克成功地发明了第一台轻便照相机，它最鲜明的特点是其镜头的质量，它能够让小的胶卷图片被放大，而不会在分辨率上耗损太多。莱卡相机的图片质量使它成为20世纪那些伟大摄影家们最喜欢的相机。其中就有罗伯特·卡帕，他拍摄了诺曼底登陆。法国摄影师亨利·卡蒂埃–布勒松对莱卡相

机以及其出众的图片效果感到欣喜若狂。（他说："莱卡相机，感觉就像一个温暖的吻，像一把左轮手枪的一击，像心理学家的长沙发椅。"）

然而，该公司在迎接数字时代到来时，却步伐缓慢。公司的技术人员研发了相机的自动对焦功能，但是从来没有在自家的照相机中应用，而且在2006年才开始将数字技术应用到其相机中。公司的问题错综复杂，同时还伴随着传统相机商店的减少，网络的崛起以及相机折扣零售商的出现等外部因素。因为莱卡相机处于价格链的顶端，没有能适应这些变化，因此20世纪90年代公司都是在亏损。2005—2007年，莱卡的年营收额从1.44亿欧元跌到9000万欧元，每年亏损1000万到2000万欧元，这使得公司很难对其竞争中所需要的能力进行投资。公司已经开始处于自由下落状态。

澳大利亚投资专家恩特尔·安德烈亚斯·考夫曼（Enter Andreas Kaufmann）在2006年收购了莱卡的控股权，他相信莱卡拥有的独特优点能够让其重获新生——它的品牌、举世无双的图片质量、它从那些伟大摄影师那里继承下来的遗产、镜头的质量。考夫曼聚焦于高端市场，以此来扭转公司的不良状态。之后，在2011年，黑石私募股权投资公司向这家公司注资1.6亿欧元。这笔资金再加上考夫曼期望带领莱卡重生的理想，最终使得公司能够获得新的能力：更新它的生产线（自动对焦的M系列数码相机）和分销渠道（品牌店）。现在莱卡相机公司的年营收额已经从其低点翻了三倍，再次获得了稳定的盈利。虽然前景依然不明朗，因为智能手机相机的洪流正侵蚀着传统相机的市场，但是无论如何，摄影领域的伟大品牌之一莱卡已经成功阻止了自由下落，并且再次成为图片质量的代表，公司的重生刚好及时赶上了公司的100周年纪念日。

面对自由下落时，通常情况下领导者团队会感觉他们已经到了极限，在这种状态下他们很难想关于新技能的问题。但是如果你不去想，不去做，那么你为拯救自由下落中的公司所付出的一切都将变为泡影。这对于领导者来说是一个特别的挑战。在下一章中我们将会再次探讨这个话题——领导者在建设新技能上扮演的角色。

最厉害的一着：转向私有化

改变投资者的组成，以避免自由下落，这是今天一小部分公司追求的选择，而这样的公司在不断增加，这种选择变得越来越普遍，因为在过去几十年中，私募股权公司的大规模增长使得这种做法成为可能。转向私有化可以争取到时间，引进资金，吸引人才，减少外部干扰，专注于手上艰巨的内部任务。

这对于飞利浦长期亏损的半导体事业部来说行之有效，这个事业部的前身可以追溯到仙童半导体公司，这是硅谷所有科技公司中最早成立的公司。2006年，这个部门被卖给了一个私募股权投资者财团，这其中包括科尔伯格–克拉维斯（KKR）和贝恩资本。收购之后，公司立刻被命名为“恩智浦”，简称NXP。

有一点是很明确的，交易时这个公司正在走下坡路，营收额正在下滑，利润率是–12%，并且正在走向–40%的历史最低点。这个公司正处于自由下落状态之中。

然而在接下来的5年时间里，NXP进行了一次彻底转型，经历了我们所论述的6步走的每一个方面，包括在重建期间将公司私有化。NXP换掉了原先的管理团队，包括其首席执行官。它简化了业务和产品的组合，更加紧密地围绕核心业务。它剥离了几项业务，这帮助公司将年营收额从2006年的60亿美元缩减到2009年的38亿美元。整个组织被极大地简化了。它精简组织架构和人员，削减了总成本基础的1/4，并制定了更为集中的发展战略，以此重建其在混合信号电子领域的全球地位，混合信号电子产品是这家公司的高性能电子产品中最具代表性的产品。

这是一次伟大的成功。自从NXP在2010年首次公开募股，再次公开上市以来，它的年营收以30%的速度在增长，营业收益超过了10亿美元，并且公司还进行了一次并购，这将使公司的规模扩大两倍。自从它首次公开募股以来，NXP的股价已经翻了10倍。

当我们询问NXP公司一位资深高管这个著名的故事时，他强调说，如果那时公司一直持有那些非核心业务，就会为了维持作为一个庞大的

公开上市企业的身份与表现而不断挣扎，那么公司将不可能获得现在的成功。更重要的是，私有化之后，公司将远离市场分析师的关注，能够专注于4年后的最终成果，而不是关注每个季度的成绩，这种长远的视角正是创始人精神的灵魂所在。

我们越发频繁地听到这样的说法。更多处于自由下落的公司正在寻求私人投资者，以此寻求暂时的庇护，以便在自由下落期间重建，或者从长远角度恢复创始人精神。迈克尔·戴尔正是这样做的，他进行了历史上最大的股份公司私有化。尽管没有进入自由下落阶段，但是戴尔公司已面临陷入失速的问题，这是因为计算机行业内快速而具有颠覆性的变化需要从业者进行很多内部和外部的改变。

戴尔的创业故事很了不起，也是真正家喻户晓的。很少有公司能够像它一样如此快速地实现规模化和赢利。自从迈克尔·戴尔在他的宿舍创建戴尔公司以来，戴尔创造了一个世界纪录，在公司成立的前20年里成为世界上增长速度最快的公司，它是沃尔玛公司发展速度的8倍，微软公司发展速度的4倍。20世纪90年代是公司的一个超速发展时期（在此期间，戴尔让公司稳健地克服了超负荷问题，没有走错一步）。它对股东的年回报率令人瞠目结舌，达到了每年95%，公司年收入以63%的速度增长。他的核心理念是用“直销模式”来销售电脑，这样便可以绕过零售商，资金的周转期为负（意思是公司在购买电脑组件之前，已经收到购买电脑成品的钱）。那个时候，这种模式拉近了公司与客户之间的距离，从而创造了优势（顾客直接订购），并且降低了成本（和它的对手康柏电脑公司和惠普公司比起来，它在成本上有15%的优势）。

然而，随着戴尔进入第三个10年，出现了一系列的新发展状况，这压低了公司的年增长率。1992—1999年，它的增长率达到了惊人的每年54%；但是1999—2006年，增长率下滑到17%；2006—2013年开始面临失速问题。在这7年间，其年增长率只有2%。这期间发生了很多事情，将公司从神坛上拉了下来。在新的专业管理团队的经营下，最优先考虑的事情越来越多地转移到减少成本上，而不是在顾客身上投资。由此导致的结果是，戴尔公司的净推荐值（一项衡量客户满意度的指标）从行业最优几乎变成了行业最差。新产品也不像在公司成长的岁月中、迈克尔·戴尔作为首席执行官执掌公司时一样热卖。直销模式下的产品成本优势也在逐渐下降。最终结果就是，公司陷入了失速的困境，市场价值损失了74%，从1999年的940亿美元跌到了2013年的260亿美元。

是哪里出了错误？迈克尔·戴尔告诉我们："我们的关注点远离了顾客。"作为一个大型上市公司，戴尔公司停止了对客户的投资，日益将其资源投向降低成本方面，达到年度市场基准。到2014年，在戴尔用渐进的措施来扭转公司颓势最终失败之后，他采取了一个釜底抽薪的方法：他找来银湖私募投资作为合作伙伴，将戴尔公司私有化。

这是一个富有创造力的举措。戴尔告诉我们："令人吃惊的是，在私有化进程中，我们如何能够在公司内部将处理事务的速度提升。我们简化了会议结构，把董事会成员精简到3名，而且增加了我们对风险的偏好。当大的委员会在谈论风险时，他们总是谈到风险管理委员会、冒险有多么糟糕、减少风险的程序以及分析师的反应。但是，现在风险对我们来说就是创新和成功。这赋予了我们公司10万员工活力，让他们感觉到对长远发展的关注又回归到公司。"

戴尔让主人翁精神回归后，公司表现得更好了。公司顾客的满意度评分已经有所回升，员工的满意度评分达到了历史最高点。公司的核心业务再次超过了行业水平，出于长期发展的考虑，公司正大力投资于重新定义其商业模式。戴尔告诉我们："我们的关注点从季度盈利转到了现金流，从短期转到了长期，在新技能建设方面重金投入。它使我们所有人从完全不同的角度来思考商业经营。"

我们最近询问了戴尔对于这次大胆行动的看法。他提醒我们说："我们企业面临着'改变或死亡'的选择，公司必须不断发展。为了做到这一点，我们意识到我们需要为长远发展而考虑创建一系列重要能力，同时在顾客服务上进行大量的投资。2007—2013年，我们都努力这样做，包括一系列的收购行动，但是市场并没有足够的耐心。他们说：'我们只要更多的分红和回购股份。'这对任何人来说都是一个令人沮丧的循环。我们每年花将近20亿美元分红、支付利息、回购股票。我们决定，是时候私有化以改变我们的视野了。现在我们的视野不再是季度的，而是3年、5年、10年的长远计划，关注点则在我们的三个优先事项上：销售能力、新产品和能力建设。"事实上，正如我们在书中写的那样，戴尔不久前已经宣布了历史上第三大科技收购计划——用650亿美元收购了数据储存领导者易安信公司。

当然，私有化并不适合所有公司，但是不断增加的证据表明，公司在私人手中比在公众手中的回报更高。我们坚信其最主要的原因是主人翁精神三要素的力量——对决策速度与承担风险的偏好、更深层次的责

任感和对现金流的关注。通过私有化，戴尔避免了自由下落的危险，获得了早期回报，这些充分证明了这一点。

对于自由下落状态，没有任何事情是轻松容易的。但它可以代表一种真正的机会。正如我们已经注意到的，一些较大的正向市场价值波动会发生在那些从自由下落状态中恢复过来、恢复了创始人精神并让自己回到规模化新生势力道路上的公司。有时，最坚硬的材料是在最酷热的锅炉中锻造的。

在我们接下来的一章中，我们将为那些正在努力发展其公司的领导者提供一些特别的建议，让他们能够成为“规模化的新生势力”——也就是说，公司完成了在一定规模上的持续的利润增长，同时也能保持创始人精神的力量。

在你的组织中使用创始人精神

√立刻采取行动确保你的企业能够在行业动荡中存活下来，同时对新生势力做出回应。具体来说：

·让你的员工参与改变。你的部分商业模式是否已经变得过时？如果是，迫切需要关注如何重新设计它们。

·彻底降低复杂性以解放资源和重塑焦点，哪怕这意味着把业务收缩到“核心的核心”。说明如何行动以降低复杂性和成本，筹集资金用于投资增长。

·让你最强大的新一代特许权员工一起来参与确定需要如何改变核心业务以参与竞争。请他们做出个人承诺，与公司并肩作战并完成他们的愿景。

·设立一个由指派的领导者组成的项目办公室，专职管理企业的变革和业务模式的转型。

·确保管理层50%的讨论内容专注于投资有益于长远发展的能力建设。

√考虑一下私募投资公司或者私有化公司的角色。

第6章 领导者的行动计划

将创始人精神注入你组织中的所有层级

我们回到我们开始讨论时所言的前提条件。要在企业外部一直赢得胜利，你必须在内部也赢得胜利。而最好的方法就是拥抱创始人精神。

这是领导者的工作，即我们在这本书中试图弄清楚的内容。但是，这里所说的领导者不仅是指首席执行官，我们指的是所有的领导者。想象一下组织的力量，在这个组织中每个层级的领导者都拥抱创始人精神。一个拥有新生势力的公司是一种强大的存在。这是迈克尔·戴尔在谈论戴尔公司复兴时所思所想的，他说："我想为世界上规模最大的创业计划创造条件。"

本书最后一章将为组织中所有层级的领导提供一些指导，关于怎么克服那些成长中可以预见的危机，以及如何开始周一例会的实践课程。

我们为这次讨论带来了几个论述强有力的观点。

第一，领导能力是可以学习的。它可以被教导、衡量、练习和提高。

第二，领导能力不只是首席执行官才应该具备的。在那些最成功地维持了创始人精神的公司中，人们的行为方式看上去就好像他们有一队领导大军一样，而不是只有一位领导。这些公司中的首席执行官通过提升他（她）的员工的能力来领导公司，就像乔治·巴克利爵士在3M对那些工程领导人员做的一样，约翰·多纳霍在易贝公司中开启的创业文化亦如此，美国百威英博啤酒集团的卡洛斯·布里托也是基于此。这些公司给予那些年轻的、迫切渴望成功的员工以巨大的目标和实践的空间。

第三，对于那些已经成功的、现在想要关注自己员工的企业来说，创始人精神不再是一种奢侈品。恰恰相反，那些失去了其员工的感情与智慧的公司，无论公司的大小，无论是何种商业类型，都将输给那些攻击它们的新生势力公司。没有创始人精神，人们领导企业时将会变得官僚化，面对那些能够比以往更加快速地适应环境以及实现规模化的新生势力，官僚化的企业极其容易受到攻击。

最后，规模化的新生势力的特征与所有业务领导相关。正如我们在本书中再三强调的，对于那些想要实现可持续盈利增长的公司来说，成为规模化的新生势力应该是它们的目标（见图6–1）。规模化的新生势力能够从发展壮大（规模经济、市场力量以及有利的知识储备）和维持创始人精神特质（新生势力所具有的革新精神，重视一线业务，主人翁精神）中获得优势。这种优势有重大意义：在那些超过10年持续赢利的公司中，有2/3是规模化的新生势力公司。并且它们还在各自领域中占据着“人才最佳雇主”的地位。

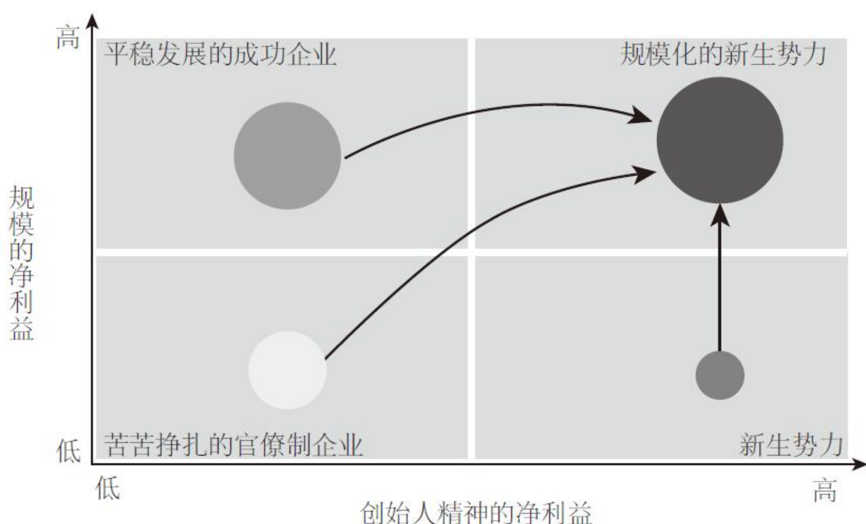


图6–1 规模化的新生势力作为领导人的目标

本书充满了领导者重建公司的案例，他们看到了他们的前辈未能发掘的潜力，并且利用创始人精神的力量来实现它：

·肯特·西里和他的团队将达维塔这家濒临破产的公司变成了美国表现最佳的保健公司。

·约恩·维格·克努德斯托普将乐高公司带回了它的核心领域，通过新技能与新理念的转型创造了更亲密的客户关系。

·恩智浦半导体公司是投资者从其母公司那里收购的“弃儿”，新领导者通过简化公司，最后实现绝地重生。

·受到一个想法的启发，百威英博啤酒集团让一个毫无利润可言的巴西啤酒制造商变成我们这个时代里伟大的规模化的新生势力。

·史蒂夫·乔布斯看到了苹果公司被别人忽略的巨大潜力，将公司

变成世界上最具价值的企业。

所有这些领导团队都很容易就能说出很多帮助公司成为规模化的新生势力的幸运事件。然而，他们不仅仅是好运。他们都激情满满，坚信他们比大多数观察家所预言的都更加有潜力。他们不屈不挠地挖掘他们所有的潜力。就像百威英博啤酒集团的首席执行官布里托告诉我们的：“我们永不满足我们所拥有的，我们一直认为我们能够做得更多。”

我们之前的有关战略的书籍，全部都是着重阐述从起点开始挖掘所有潜力：核心业务的全部潜力（《回归核心》），相邻业务的全部潜力（《从核心扩张》[注]），那些商业模式面临淘汰但仍具备相当资本的企业的全部潜力（《锐不可当》）和那些可改变与复制的商业模式的全部潜力（《可复制性》）。从这个层面上说，本书与之前的著作没有什么不同。它依然是从起点开始搜索企业所有的潜力。但是，正如我们反复指出的，我们之前的著作都是关注外部战略游戏的，而本书关注的是内部游戏。

这是一场所有的领导者都必须玩好的游戏，而我们发现没有什么比从创始人精神中学到的指导更好。我们发现了创始人精神的三个重要领域，它们能够教给领导者们极其有价值的信息。接下来我们将探讨它们。

---

1. 《从核心扩张》中文版已由中信出版社于2004年10月出版。——编者注

自我意识

公司发现当它们面临增长危机的袭击时，保持自我意识以及对自身弱点做一个现实的评估是无比困难的。想要保持自我意识，请注意下面这些问题：

根本评估措施的缺失。企业可以从很多外部的成果性指标中评估其健康发展状况（利润，收入，客户数量，市场份额，平均价格等），但它们不采取非金融性和根源性的核心健康指标来评估企业。但是这些都是必不可少的。这些评估措施帮助戴尔创造了快速规模化的世界纪录，在这些衡量指标中，我们喜欢用顾客和员工支持度。

倾听错误的声音。你听到什么，这取决于你听谁说。那些只能听到自己办公桌周围的声音、被应声附和的雇员环绕的领导，极其容易陷入这个陷阱。他们没有接触一线员工中出现的新鲜观点和反对想法。仔细思考西尔斯·罗巴克百货公司前首席执行官埃德·特林的案例，家得宝的创始人伯纳德·马库斯把他的故事当作一个坏榜样用来警示家得宝的高管。马库斯和布兰克写道："特林讨厌待在商店，但那是利润的来源之地。那是能支付他工资的地方。他从来不理解这一点。而我们公司则明白这一点。这就是为什么我们坚持让每一位刚加入我们公司的高管去商店工作。这项政策甚至适用于我们的律师。"显然，很讽刺的是，这正是当创始人离开时家得宝丢失掉的原则之一。它表明了这类问题是多么容易发生。

给领导者的课。确保你拥有听到来自一线声音的渠道。它们是抵御自我欺骗最好的防线。到一线去，在工厂和仓库召开会议，坚持要求那些向你做报告的人也去一线。M·S·欧贝罗伊在他90岁的时候依然对客户反馈卡片发表意见。杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）在亚马逊公司的关键性会议上都会指定一个人来代表顾客的声音。肯特·西里每周在达维塔都举行电话会议，任何员工都可以参与，参会人数最少时也有4000人。萨姆·沃尔顿说："沃尔玛的规模越大，我们认为越小的问题就越重要。因为我们正是那样变成大公司的——通过不像一个大公司那样行动。"麦当劳的创始人雷·克洛克对于这种自下而上的视角所拥有的力量有一个很伟大的观点。他说："我的工作是从部

分到整体，而且在我把小细节完善之前，我们不会向着庞大的理想前进。”

短期的暴政。领导之道不是等着危机来临，然后再采取行动。伟大的领导者像管理一种战略资源一样管理他们的时间，管理这两者都是为他人的行为树立榜样，并将注意力转移到最重要的事情上。“如果你处于领导地位，”英特尔的创始人安迪·葛洛夫（Andy Grove）曾说，“你如何安排你的时间有巨大的象征价值。它会传达什么是重要的事情、什么不是，这比你所有的演讲都要有力得多。”

战略转变不只是从顶部开始。它从你的日程表开始。问问你自己是否真的能控制自己的时间，最近一次你和你的团队关注你如何安排时间是在什么时候（与客户在一线业务地点，与高潜力的年轻领袖）。答案可能会让你大吃一惊。

又一个挖掘自我意识的工具：使用创始人精神图谱和一次创始人精神调查来定义你现在的状态。你可以在我们的网站上找到这个工具的简化版来使用：www.foundersmentality.com。如果你不知道自己现在的位置，就很难找出未来的最佳路线。

共同的志向

莱斯利·卫克斯奈告诉我们：“如果你没有梦想，那么它就永远不会实现。”

这个观点听起来似乎是不证自明的，但是人们往往会忘记这一点。当公司不断发展并且日益专业化时，其既定的使命会演变为常规的、无法鼓舞人心的公司使命宣言。美国最大的实体书店巴诺书店宣称：“做美国最好的专业零售商，无论我们销售什么产品。”雅芳公司的口号是：“做最能理解和满足全球女性的产品、服务和自我实现需求的公司。”这种情况太普遍了，公司的使命宣言没能够向员工说明公司的战略是什么或者公司的特点是什么。

当一个组织追求的目标变得分散和模糊时，会有三种糟糕的事情发生。失去激励能力；财务目标变得短视，危机开始主导日常工作，因为完全没有从长远的观点来看待问题；在做决策时的关键原则变得模糊。优秀的领导者对什么是重要的东西是毫不含糊的。他们将信息精简为要素，并且时刻挂在嘴边。这正是凯文·希恩在接管挪威邮轮公司时所做的：他用一种非常个性化的使命感，使其岸上员工与船上雇员重新振作。

一些具体的想法可以帮助领导者在大多数情况下做得更好。

> **将创始人精神当作一种重要的战略资产来管理。**如果你同意创始人精神的内容像我们在这本书中所论证的一样重要，那么你就应该像对待战略资产那样来管理它。问问你自己是否这样做了。回顾一下你最近开过的5个管理会议和两次非现场战略会议。问问你自己，你最近一次谈起以下问题是什么时候：是什么使你的商业模式与众不同，而你将如何给它保鲜？你的一线员工真正想说什么，他们的感受如何？相对于外部基准，你如何快速地决策和行动？这些简单的问题都瞄准了组织中创始人精神的力量。若领导者经常问自己这些问题，他们就会发现因为对日常事务的关注，他们的注意力已经远离最重要的事情。在你下一次的非现场管理会议上，试着花上半天时间使用数据而不是观点探索这些问题。你可能会惊讶于

你的发现。

直接深入组织。最优秀的一线员工最关心的问题往往是客户即时、真实信息的最佳来源，并且常常能预见到超负荷或者失速困境的出现。当特克斯·冈宁作为首席执行官接管TNT快递公司（一个总部在欧洲的正陷入困境的快递公司）时，他在业务一线待了6周——在仓库里、在卡车上，以及和顾客在一起。他还向他所有的7万名员工发了一封电子邮件，征求了人们的问题、想法和关注点。他得到了1000多个回复，而后他亲自回答了所有的问题。今天，他感觉那是自己跨出的根本性的第一步：这帮助他了解情况并传递了一个信号，那就是新的领导层将开始关注一线业务，而不是总部。

贝恩公司最近在美国获得了一个奖项：最好的工作之地。我们相信，获得这个奖项有一部分原因是我们对于一线员工的关注和投入。例如，我们每月都会使用一个在线工具对每个项目团队进行调查，并坚持让每个团队的管理者立即对结果进行审查，并采取相应的行动。这种介入是非常有价值的，我们基本上是每两周就这样做一次，有些团队是每周都做一次。这只需要非常少的时间，但能够使问题浮出水面和并且立刻获得关注，这样我们就知道可以在哪里采取行动。这并不是只有大公司才用的手段。最近我们与洪思卉（See Wai Hun）分享了我们贝恩公司的调查成果，她是权利技术公司的首席执行官，这是一家年轻的快速发展的金融软件公司，总部在吉隆坡。第二天，她就写信告诉我们说，这家公司已经开始准备实践这个方法——这就是创始人精神在行动。

无论你的公司有多大，回顾一下你是如何从你的员工、顾客以及经营场所那里直接获得信息的。你是否已经获得了你可以获得的一切？你使用他们告诉你的信息了吗？他们是否会赞同你的想法？

创造指南

2009年，在保罗·波尔曼（Paul Polman）作为首席执行官接手了联合利华公司时，这家公司正处于陷入失速的状态。在过去10年中，这家公司的年营收额在一个快速增长的市场中连续下滑，它的4个消费品竞争对手在股票市场上的表现明显优于它，市场分析师们用“炼狱”来形容这家公司过去10年的表现。为了扭转这种局面，波尔曼采取了很实用也很必要的行动：他和他的高层管理团队一起拟定了一份叫作“指南”的文件，其中包括该公司的一项新宗旨，一个总体目标和12条不可更改的原则，旨在产生更强的凝聚力和减少复杂性。他使用“指南”使公司返回了通往规模化的新生势力阶段的道路。

这并不容易。在波尔曼接手的时候，联合利华已经是一个“巨无霸”了。这一点儿也不奇怪，它的架构极其复杂，以至于一直被视作世界上最复杂的公司之一。波尔曼是联合利华从公司外面请来的第一位首席执行官，对于他来说，接管一个处于失速状态下的巨无霸公司是一个令人心生畏惧的任务。但是他大步向前，迎接挑战。“在一个非常困难的外部经济环境下，”他告诉我们，“我必须找到一种公司内部可以接受的方法。我做了两件事。我花了很多时间研究公司的价值，以及这种价值是如何建立起来的。我还得找到一个公司未来的发展目标。我把这两者放在一起。公司的宗旨一直都是为了改善人们的生活，使你生活的社区如你所想。我说：‘我们将创造一种模式使我们的业务量翻番。在我们的业务量增加一倍的同时，我们将减少我们对环境的影响并且增加社会影响力。’我通过将联合利华最好的部分整合起来，制定了一个强大的目标。我们改变了长期的薪酬制度，并释放了一些明确的信号，告诉人们，虽然有可能会有一场危机，但我们做的是长期投资。”

手中握有“指南”的一个草拟版本，波尔曼和他的经理们开始举行会议，对其进行解释和进一步的完善。最终，当他们完成的时候，成千上万的员工参与进了这个过程。然后他们将这种不可更改的原则转变为行动。例如，他们发现在世界上的很多地区，发展的障碍在于人才，而一些战略在没有人力资源计划支持的情况下就被习惯性地批准了。由此，其中一条不可更改的原则就是，任何战略计划在没有人力资源方面的细

节规划之前都不能够被批准。每一项不可更改的原则都有相似的措施可使其成为日常运营中的准则。

波尔曼用高超的技巧扭转了联合利华的颓势。自从他接手后，公司年收入增长了22%，利润增长了60%，股票价格翻了一番。整个管理层员工的敬业度为75%，创下历史新高。2014年，联合利华还被美国GlobeScan民意调查公司和《可持续性》期刊评为世界上为推进可持续发展付出最多的公司。波尔曼将这一成就直接归功于公司创始人之一威廉·利弗设定的一条原则。威廉领导联合利华时期公司核心的产品线包括维多利亚时代旨在改善卫生条件的肥皂。

花时间整理你经手的业务的关键原则，编辑成册，并将它们作为你的行动指南来指导你的工作。这样做将会带来一种强烈的使命感和强大的行动一致性，它适用于所有类型和规模的公司，正如我们已经在我们的研究中观察到的马里科、达维塔、挪威邮轮、宜家和乐高集团。

内部战略游戏的基本决策技巧

沃伦·本尼斯（Warren　Bennis），或许是领导学领域最伟大的学生，他观察到那些问题公司往往是过度管理而非领导不足。他写道："这个区别是至关重要的，管理是将事情做对，而领导是做对的事情。这种差异或许可以概括为视野与判断的区分。"本尼斯进一步区分了好的管理者的效率与好的领导者的效力，这种区别是我们创始人精神研究中的焦点所在。这里有一些技巧，它们能够让达到规模化的新生势力阶段的组织，其领导者更有效率。

他们运用多面共存思考

"多面共存思考"是由心理学家艾伯特·罗森博格创造的一个术语，表示同时思考问题的正反面而产生的创造性利益。杰纳斯是罗马神话中代表开始与转变的神，他拥有分别朝向相反方向的两张面孔。罗森博格认为，一些世界上最具创造性的思想家，正是通过坚定地怀抱着"真实和虚假同时存在"这个构想在进行两面性的思考，从而创造了他们的伟大思想。这会把人引向一些特别有创造力的想法。（爱因斯坦的相对论思想，部分是通过想象一个人从屋顶上落下时既是运动的也是静止的而受到了启发。）

同时追求创始人精神效益和规模效益是一个典型的多面共存思考的尝试。创建一个伟大的新生势力，创始人必须忽视行业界限并拥抱无限空间的理念。但是，为了获得规模效益，他们还必须坚定地关注核心业务，并持续改进艰难细致的工作。这两样都是一个成功的规模化的新生势力需要具有的基础，但它们是不一样的。同样地，新生势力需要拥抱混乱，以便能够调动和收回资源来迅速赢得和维护客户。但大型行业巨头都是从固定套路和行为以及在经验曲线上驰骋来汲取力量。规模化的新生势力的领军者，如乐高集团、永辉超市、奥兰国际、海尔、亚马逊、L　Brands公司、谷歌和宜家，都运用了"多面共存思考"之法来考虑这些竞争性需求，这让它们的组合效果不是1＋1＝2，而达到了1＋1＞2的整体效果。他们已经成功地锻造了规模与速度共存的新企业。

他们拒绝说好

一个真正的金融业的规模化的新生势力是美国先锋基金公司，这家投资公司由传奇投资人约翰·博格尔创建于1974年。博格尔怀抱着心中一个单纯的想法创立了先锋：中小投资者不能在长时期内击败市场，并因此把其战略奠基在超低费率的股票指数基金力量之上。这一战略推动先锋成为世界上最大的共同基金公司，管理着3万亿美元的资产（使公司现在的规模比整个对冲基金行业还大）。尽管如此，不论多样化的诱惑多么大，这家公司始终把注意力放在其核心业务和核心的小型投资者客户上。最近，我们请求公司现任首席执行官比尔·麦克纳布向我们解释公司的决策理念，他的回答很简单。他说："许多我们做过的最重大的战略决策，是决定对很多事情说不。"这家公司拒绝了各种各样的私募股权、房地产和国际风险投资，仅仅是因为那些投资会使先锋从其核心使命上分心他顾。麦克纳布告诉我们，该公司甚至拒绝了不符合其要求的投资者们的大额支票，这些做法在这个行业中前所未见。

陷入失速最常见的战略性根本原因是过早地放弃核心业务，或者把它引向另一条道路，即不能拒绝与一个公司的核心使命无法相容的新机会。只要想想乐高集团灾难性的多样化或者永久信托专注力丢失的案例就明白了。我们屡次提到的伟大的领导者，他们清楚一个公司所代表的立场（其不可更改的原则），因为这有助于他们对将会从其核心业务上转移力量和资源的诱人机会说不。他们把决策的护栏设置得很高。

公司可以用下面这些方法使拒绝变得容易一些。一种是通过采用一种哲学，即要求你削减项目或产品的速度和添加它们时一样快。另一种就是百威英博啤酒集团的做法：采取零基础预算，以对所有东西都不开启决策进程。最容易使领导者陷入麻烦的是采取"百花齐放"的方式进行投资。它是不会起作用的，而伟大的创始人知道这一点。他们知道说不的力量。

他们使用10倍的力量

几年前，我们研究了一家大型欧洲企业集团，它拥有遍布几十个市场的超过50种不同的业务。在过去的10年中，该公司经历了零增长，股

票价格惨不忍睹，它正在所有错误的地方寻求增长。我们很快就意识到这是为什么。首先，很多他们收购的企业（其中有许多是创始人领导的公司）在被收购之后实际上增长已经放缓，当然这与他们的收购理由正好相反。其次，该公司的资金被分散到非常广泛的业务类型和竞争位置中。这家公司在收购方面下了很大的赌注，但它把很多公司纳入自己的家庭，并且平等地对待它们。它投资于那些表现不好的业务，希望能够扭转现在的形势，反而不大力投资有前景的业务，因为其表现较好。结果是什么？永久的平庸。

规模化的新生势力拒绝这种做法。它们在分配资金上重点突出。比如，亚马逊了解到当天交货可以极大地促进收入增长，并且它也注意到新生势力创业公司，如专注于特定商品的即时交付的日用百货电商Instacart和跑腿服务公司WunWun。因此它已经大力投资于自己的物流配送体系、无人机技术，还有其他更多方面。

一家公司变得越大，当它投资时寻找的切入点就会越小。这个过程是隐蔽的，而规模化的新生势力时刻留意着它出现的迹象。它们总是大力投资于最能使其与众不同的核心业务。印度最富有的人穆克什·安巴尼（Mukesh Ambani）就是通过这样做而使由其父亲德鲁拜·安巴尼创立的孟买工业巨头信实工业集团成为印度最有价值的公司。他被一种他称为“主人翁精神”，即他用以指代创始人精神的原则所引导。2000年，安巴尼深入思考了关于他的企业未来所需要的关键能力的核心，并建立了一个石化炼油厂，旨在为庞大的印度市场中占整整25%的份额服务，随之产生的技术和规模效益将带来比其区域竞争对手低30%的成本优势。大多数公司都会放弃这种投资。

底线：伟大的领导者与熵定律做斗争。他们愿意做出一个增加到10倍的决策，特别是投资于用以更新核心的资产和能力。

他们追求“隐藏”的根源

伟大的新生势力组织利用创始人精神来找出问题的根源并将自己拉出困境。丰田公司对其生产系统就是这么做的。每当工人在生产线上看见一个问题，他们便立即开启一个根本原因分析流程，它有时被称为“5个为什么”，借此他们钻研一系列“为什么”，直到找出问题的真正根源。

我们已经发现，最好的领导者会出于直觉而这么做，不仅针对制造上的问题，还针对更广泛的业务问题。

维克拉姆·欧贝罗伊是一个很好的例子。他曾经告诉我们一位客人在一张评论卡上抱怨递送给她的茶是冷的。这家酒店的经理给她写了一封措辞诚恳的道歉信，但没有调查问题的细节。维克拉姆查看这位经理的笔记时发现了这一问题，便马上打电话给他并探讨这个问题（想想他可是首席执行官，有其他30家酒店需要管理）。维克拉姆告诉我们：“客户是英国人，我们有必要了解她要喝的茶。所以我让酒店经理去测量一下欧贝罗伊酒店里的热水和一个普通水壶中的热水温度。发现存在差异。于是我问为什么会这样，而后我们发现制作热水的机器在除垢周期结束时生产的水明显更冷。我们没有一个可以把随时间变化的温度也考虑进去的机器标准维护程序。我们检查了其他的欧贝罗伊酒店并且意识到这是一个共同问题，我们的酒店都在机器维护周期中的某一时点上提供稍微凉点儿的茶。所以我们解决了这个问题。这就是我们每天提高我们服务标准的方式。”

底线：拿出额外的时间和精力去做一个积极的听众。在你的业务会议上使用“5个为什么”。它可能会让你周围的人疯狂，但它会提高对话的标准和增加对细节的关注。

他们大量投资于新一代领导者

我们从没见到过一个领导者会觉得自己对人才过度投资。

新加坡奥兰国际有限公司（Olam）的首席执行官桑尼·韦尔盖瑟（Sunny Verghese）直接参与了其公司最顶层的800名员工的晋升流程，他知道他们每一个人的名字并对其逐一评价。直到最近，他仍然坚持面试所有从外面雇用的员工——在一个有2.3万人的公司里。百威英博啤酒集团在其招聘过程中对应聘者投入相同水平的关注。乔·范比斯布罗克告诉我们：“当你计算所有的人才管理时间时，会发现它很容易就超过了全部管理时间的1/3。这是很大一部分。”他接着说，人才管理格外重要是因为百威希望在雇员的职业生涯早期就给予他们异常庞大的工作量和积极进取的目标。他说：“你进公司的第一时间就会有一个非常困难的目标，我们会观察你的反应。你获得很多训练和指导。但是如果你不接

受挑战，这就是一个标志。所有这一切的关键因素是如何贯彻精英文化。每个人都在谈论它，但我们的整个系统就是建立在精英文化的基础之上的，这就是为什么我们对年轻人才的投入如此之高。”

我们可以继续。伟大的新生势力的领导者投入大量的时间在招聘人才、指导人才、提升人才和留住人才上。他们看得很清楚，一个公司的成长能力中需要有发展人才的能力。大多数这类公司热衷于提升内部人才、培养人才成为总经理甚至是在公司内部成为小型创始人，用以培养他们最有才华的员工的责任感和领导经验。最好的规模化的新生势力是反官僚主义的和强烈精英化的。这是因为如果没有合适的人才、没有一种精英文化激励它，公司就会停止成长。

考虑以下问题：公司越是处于发展早期就越会具有一种精英文化吗？什么时候是最后一次你打破人力资源管理系统的惯例奖励一个你的公司中真正的英雄或者一位明星员工？公司是按照平均水平而不是例外来建立系统的，但有时候大型常规系统需要被打破。

优先投资构建新能力

事实上我们在这本书中探讨的所有持续成功的故事，都需要对一个或多个新能力的重要投资，用以加强或调整商业模式。忙于重组管理团队，重新定义和传达新生势力的使命，剥离复杂性和高昂的成本，以及在内部重建公司，这些事情很容易就延迟或减少了这项投资。在转型过程的早期，你和你的团队必须问自己：若想提高竞争力，什么能力是你需要建立或获得的？

丽塔·巩特尔·麦克格拉斯在她的著作《竞争优势的终结》中指出今天市场上的任何个体优势都可能是短暂的，因此公司需要不断投资，以便能够建立差异化的新一代商业模式和新能力。让我们来看一个公司案例，这家公司我们十分了解，它是能实现规模化的新生势力，是依靠一直以不断建立重要的新能力来扩大边界并围绕其核心商业模式创新的。这家公司就是新加坡奥兰国际有限公司。

从它平凡的开端讲起，自1989年开始，通过建立一个独特、安全、防腐败的供应链进口来自尼日利亚的腰果，奥兰国际已经扩展到在65个

国家销售45种商品的规模，年收入达到136亿美元，利润超过6.5亿美元。这家公司的成功使它成为过去10年亚洲首次公开募股公司里变现最好的一个，并且它的首席执行官桑尼·韦尔盖瑟赢得了许多奖项，包括东南亚年度首席执行官。即便是对低增长市场来说，该公司的表现都很令人惊叹，不论是在像尼日利亚这样的地方建立安全的供应链这一现实挑战，还是其业务固有的复杂性。

想想这一点。在奥兰国际之前，通常生产腰果的农民会把其货品卖给一个当地的中间商，之后中间商会把这批货卖给经销商，之后经销商雇用其他人将这个产品运到仓库，那里有大型的全球公司进行收购。没有人“拥有”完整的供应链。结果就是，这一链条漏洞百出、不可靠，很难追查每个环节，并且充斥着腐败。农民只获得了他们有权得到的报酬中的一小部分。韦尔盖瑟和他的团队认为他们可以专注于终端到终端的供应链，用这个目标自己来管理整个过程，可以为全球客户带来差异化，例如雀巢。奥兰国际成功了，现在它在其关键市场的供应链——从农场大门到最终客户——完全在控制之中。任何人想在奥兰国际当一名经理都必须花至少三年的时间生活在一个农村社区并做一些基层工作。

奥兰国际建立了4项实现差异化的能力。韦尔盖瑟一年中会有两次花一周的时间亲自培训核心管理人员，告诉他们什么使奥兰国际很特别，以及它的模式有什么与众不同（专注于让每一颗坚果都能够被追溯到其源头的最安全的供应链）。该公司称之为核心流程培训，这是一项意义重大的措施。这种培训确保所有核心员工能够深刻理解奥兰国际的竞争优势。这家公司不断在这个层次的问题上思考和行动，我们建议每一个人都要为了自己的公司好好考虑：

问：是什么使这家公司与众不同？

答：我们如何管理供应链。

问：你是如何做到这一点的？

答：通过从农场大门到最终客户完全控制供应链。

问：你是如何做到这一点的？

答：通过派驻管理人员到农村社区，并建立一套专有的风险管理系统，利用当地的知识，从田间到工厂追踪每一个产品。

问：你是如何做到这一点的？

在问完最后一个问题后，你终于得到了答案，清楚了奥兰国际的新生势力核心能力，不管是现在还是将来。这一系列的问题把你引向了企业经营的精髓。

奥兰国际已经跨越了几十年的盈利增长，这是一个在一个又一个产品上和一个又一个国家里不断应用其可复制商业模式的故事。随着发展不断推进，公司成为建设新技能的专家，这使它可以进入新市场并进攻相关产业的利润池。举个例子，该公司确认二次加工，如分类、漂白、烘烤、包装和粉碎，可能对其供应链的能力是一个很好的补充，这样能在原产地做更多的加工并向客户提供更多的增值产品。因此，它建设了这些能力，不需要中介机构，而让公司具备了收购整合本地业务的能力。

在前面，我们曾谈到关于伟大的新生势力是如何围绕一些超常优势的“制胜能力”被创建的。伟大的公司宁愿超出常规进行投资，就是我们说的以10倍规模投资在一些绝对优势上。保持锐意进取而不是平庸是制胜法宝。

我们已经为读者开发了一个简单的工具展开这项讨论。基于我们对200个企业的关键差异及其900个差异来源的分析，形成了一个由15项基本能力和优势构成的矩阵。你可以使用这个矩阵作为多层次研究的起点，就像奥兰国际的问题，直到洞悉企业重要能力的本质。（见下页图6–2，它第一次出现是在我们的书《可复制性》中。）

每一个领导团队，特别是面对自由下落问题的团队，应该问问下面这些问题，因为，有些时候这些将会是幸存的关键：

·在我们过去成功的核心元素中，最强大的能力是什么？

·这些能力是否仍然是重要的并且是强大的？

·我们需要什么能力（制胜能力）应对未来的竞争？

·我们将会如何投入、投入多少来获取这些能力？

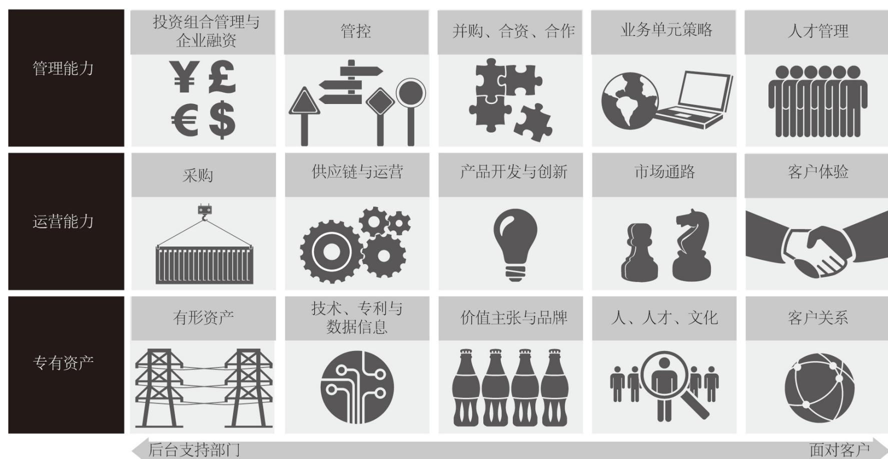


图6-2 阵矩力能

把更多的注意力转向长期目标和范围

对于一个企业领导人来说，抢先投资新技能是最困难的决定之一。为什么呢？因为投资需要现金和费用开支，因为它很少会马上得到回报，而且特别是因为它受到公开市场监督，似乎从来没有一个好时机去投资。其结果往往是企业总是因反应太慢而无法投资于一个重要的技能，或者足够快地把投资引导到需要达到的技能建设水平上。

但好消息是，领导者有办法能够调整自身，转移注意力以更加关注长期发展，这样做也可以加强创始人精神的元素。让我们看看一位有效管理内部和外部的创始人的例子：罗伯特·基恩（Robert Keane）。

1994年，基恩在巴黎的一间公寓里创立了他的网络出版公司Cimpress。他在欧洲工商管理学院的一门创业企业课程上萌生灵感，创立了这家公司。他发现了小型企业对一切高质量印刷品（从名片到标牌）的一种巨大需求，他意识到这种需求占据了商业印刷市场的一半，却并没有为进行大批量印刷的店铺带来多少利润。基恩开发了他称为“大规模定制”的独有业务，这使他能够从数千份小型印刷订单中获得规模效益。他告诉我们，他的方法是“一个经典的颠覆性策略，从业界大公司并不真正追求的低端市场开始”。

网络出版公司Cimpress花了一段时间从初创企业发展为新生势力公

司，而在2005年时，这个公司就已经找到了它第一个成长阶段的秘方：一种可复制的商业模式，使公司可以使用互联网处理不同地域的订单，以及通过配有特殊软件的区域性印刷设备来完成大批量的定制要求。2005年，公司创下了9000万美元的收入，到2011年，收入又增长了将近10倍。但是随后便遇到超负荷增长问题：增长放缓，利润开始压缩，投资者们开始担心。“我们在合适的时间和恰当的地点以巨大的成本优势拥有了一艘火箭，”基恩说，“我们用了8年时间从一无所有到拥有8亿美元，但是我担心放缓的迹象，任何一次潜伏的狂妄自大的判断都可能会造成我们前进中脚下踏空，大跌跟头。我们努力工作，但是觉得筋疲力尽，我们在想自己是不是变得太臃肿，行动变迟缓了。我们需要对我们的能力进行投资升级，以及在内部简化业务，特别是我们的决策程序。我们还决定，为了长远利益，我们要开始做一些大的投资。”

基恩做了很多改变。他给《华尔街日报》写信宣称Cimpress正在进行长期投资，放弃以年度盈利作为导向，开始转向奖励高层管理人员，以及设定以长远发展为基础的目标。“我们明确了我们的目标是大规模定制领域的世界领导者，”他告诉我们，“以及让所有的财务目标都以股票的内在价值为导向。”作为这种努力的一部分，Cimpress将注意力从短期收益转向了以长期收益为焦点的发展目标，正如基恩所说的那样：“与一个有长期目标的团队一起，复兴我们的企业文化，加强投资，以确保我们在行业中的最低成本和最快发展速度。”

这需要勇气，基恩和他的团队必须转换他们的模式。他们创造了更多的业务版块，明确责任制，即使是开支这部分也如此。他们取消了所有由一个委员会做出决策的设置，取而代之的是，在每一个业务版块内设立单一决策者。他们建立了明确的规则来设定“防护栏”，如品牌管理，然后让业务运营者做出下一步决定。他们大大缩小了企业职能范围，将公司的焦点集中放在资金配置和建设长期能力上。

这个战略行之有效。Cimpress公司在所有市场中都实现了有机增长，该公司的规模几乎增加了一倍，达到了15亿美元。投资者也以长期投资者为主。结果，公司的股票在2011年时已经翻了3倍，达到每股26美元，在2015年，当所有这些举措都开始实行时，股价超过了每股80美元。

底线：认识到商业目标变得越来越以短期为导向的趋势，在你做资本配置、设立内部目标、进行总体规划、制定奖励制度，以及和你的投

资者进行交流时要克服这一点。

成为速度和灵活性的守护者

当一个公司成长时，它不可避免地将变得更加复杂，专注力更少，然后停止增长。这是成长的悖论。将1000个人的想法放在同一个问题上，然后告诉他们简化事务，你会发现他们努力工作却会让简化变得更难。因此，领导必须是速度和灵活性的守护者。

速度几乎是本书所有章节的讨论焦点之一。快速决策、快速交付、快速市场化、快速补充库存、快速处理顾客问题、快速找出问题根源、快速适应、快速获取与整合、快速预测危机、快速准备、快速行动和快速发展。

在今天，速度是赢得大部分市场的制胜法宝，规模化的新生势力对此最有体会。尽管规模庞大，规模化的新生势力却是世界上发展速度最快的组织。贝恩公司团队成员对组织实践进行了研究，结果表明，公司的表现、决策的速度以及决策质量之间有密切的关系。我们发现规模化的新生势力的领导者能准确地意识到，当公司变大时发展速度会慢下来。在每一轮斗争中，他们都要根除以下这些隐形杀手：

减缓组织发展速度的隐形杀手

1.过度复杂

2.能量吸血鬼

3.在没有决策权的委员会中的辩论

4.冗余的组织架构与层级

5.核心原则与目标模糊不清，缺乏应对竞争的本能

6.让资源困于各部门（因此，零基础预算是更有效的）

7.分散的用户体验，没有一个明确的负责人

8.缺少周一例会制度，以此来解决发展瓶颈和行动上的困难，留下没有得到解决的冲突

9.未能贯彻实施可复制的商业模式，以至于每一次新的成长机会都需要新的不同的能力

10.大型企业的员工无休止地组织活动以互通有无

底线：领导者应该让速度成为他们所做的一切事物中的一项竞争性优势。每一位领导都应该努力减少速度杀手，推进对速度的评估工作，鼓励践行能够增速的新理念。在杰克·韦尔奇（Jack Welch）担任通用电气首席执行官的20年里，他让公司的营收额从268亿美元增加到1300亿美元。但是他最广为人知的事迹是提高了公司的业绩与速度。他有一句名言："当一个机构内部变化速度慢于外部变化速度时，末日就在眼前。"

但是仅有速度是不够的。领导者也应该是灵活性的守护者。在本书中，我们讨论了首席执行官应该如何更加灵活地运营公司。中国生鲜食品零售商领导者永辉公司，在保持发展"红标店"的同时，通过打造新生势力"绿标店"提高公司的灵活性。永辉深刻地意识到，如果将来有新生势力打破这个行业的发展框架，那这股新生势力也应该是他们自己创造的。土耳其烈酒行业的领导者Mey Içki公司，通过其周一例会保持灵活性，以此疏通创新路上的障碍，并实现跨越不同职能部门与销售区域的资源共享和责任均担。百威英博啤酒集团通过在企业的每个地方植入主人翁精神来提高它的灵活性。

由更多人员分担组织中的领导者责任

当我们在这里讨论重塑创始人精神时，我们并不希望读者得出这样的结论：所有的道路最终都要由首席执行官来开拓，如果公司想要改变，就必须等首席执行官来行动。不是这样的，我们的观点恰恰与此相反。如果你已经拥有了创始人精神，无论你在公司中扮演什么样的角色，你都绝对不会把任何问题推卸给别人。你，与公司中的每一个员工，都为此负责。

这把我们引向了贾博·弗洛伊德（Jabo Floyd）非凡的故事。

弗洛伊德是在美国沃尔玛公司工作了25年的一名老员工，他是阿肯色州本顿维尔6094配送中心的总经理。如果你想要理解规模对于一个公司的巨大好处，沃尔玛的配送中心便是一个很好的地方。配送中心是一个对非凡效率的证明，这种效率是通过几十年的不断积累学习而来的。把配送中心想象成一个大规模的分类机。一方面，每天有超过100辆卡车从供货商那里来到中心，然后配送中心的员工卸下车上的货物。另一方面，每天将近有200辆卡车来中心提取每一个门店货架补货所需的精确数量的货物。配送中心并不创造收入，其表现是通过效率来衡量的。在每一个货物交接点，每辆卡车上货与卸货速度有多快，多精确？货物有多快、多精确地被分类送入正确的门店？沃尔玛配送中心有一些存货，但是大量的运货卡车，从入站到出站只要几个小时。

正如我们对沃尔玛所期待的那样，很多这样的高效率工作是通过大规模的操作来实现的。本顿维尔配送中心一天24个小时不间断运行。卡车通过300多个独立的闸口门进出。每天大约有50万个包裹通过约17.7千米的传送带，这些卡车一个月穿行约290万千米，服务于配送中心区的167个门店。管理所有这些运营事务的是一位在沃尔玛有多年工作经验的老员工，他带领同事将工作做到最好。在一个需要为顾客进行特别选择又要承担责任的行业，弗洛伊德和他的团队成员就是特许权员工。

正如我们在前几页已经讨论过的，规模会带来效益，但是它也会侵蚀公司的速度和灵活性。这是沃尔玛配送中心面临的一个主要挑战，在灵活性与效率的平衡上需要继续完善。当沃尔玛增加了配送中心中进出货物的种类，开设了门店销售送货以及上门快递送货服务后，速度与灵活性就比以前任何时候都显得更加重要了。发展创造复杂性，而复杂性扼杀发展。

当弗洛伊德看到我们关于创始人精神的一次谈话时，他就正在与他工作中不断增加的复杂性做斗争。该公司的很多高层领导都追随新任执行总裁道格·麦克米伦，而自他2014年上任以来，经常谈起山姆·沃尔顿的传奇以及创始人精神的重要性。这些信息引起了共鸣。“我已经在这家公司工作近26年了，”弗洛伊德告诉我们，“我与其他一些老员工将一生都奉献给了沃尔玛，他们都是一些在公司作为新生势力成长时期功勋卓著的人。我们作为沃尔玛惊人成长过程中的一部分，见证它从新生势力成为行业巨头。当我看到创始人精神这份报告时，我对自己说：‘让我们

从今天开始像一个新生势力者一样行动。让我们冒险，从中获得快乐。我不需要等别人来采取一些不同的行动。让我们即刻就开始，让我们彼此挑战，让我们做一些不同于以往的事情。'”

在一个大型公司里，弗洛伊德观察到几乎每一样事情在之前都已经被他人尝试过。“这可能令人窒息，”他说，“因为任何人都可以说‘我们在1998年就已经做过了，没有效果’，来阻止我们的头脑风暴。”弗洛伊德禁止此类谈话。“团队意识到他们撞到了南墙。我们需要新的观点，我们需要实验。我们知道我们必须做一些与众不同的事情。我们是新生势力，我们需要实验。我不在意我们已经尝试了多少次，我不在意之前的尝试与失败。我关注的是尝试与实验。”

实验之一就是改变配送中心的绩效考核方式。“我们非常擅长根据每一个个体最后的细节来评价其表现，”弗洛伊德说，“但是如果一个人被分配到了一辆非常糟糕的卡车，很难卸货和分类，那他们的一天就毁了。他们看着这辆卡车，他们知道那一天将无法弥补。这是对精神的摧毁。”弗洛伊德开始制定团队绩效的衡量方法。“我们齐心协力来修理坏的卡车，然后我们借助容易操作的卡车继续工作。”

弗洛伊德和他的团队知道他们刚刚开始万里长征的第一步。创始人精神含有这样一份信念，它在组织中传播的同时得到巩固。他说：

> 我的确认为请求原谅而不是允许这个观点有些道理。但是实验必须与对安全界限的非常清晰的理解协同完成。沃尔玛明白这一点。我们的首席执行官最近领导了一次针对‘工作方式’的行动。他与我们公司的很多人一起认真思考，从道德、法律标准角度把顾客放在第一位意味着什么。这简单明了。我的观点是，只要你通过沃尔玛的“工作方法”获得训练，并且遵守这些准则，你就能够通过这些指南进行实验。我们需要实验来改变现状。

对于弗洛伊德来说，像新生势力一样行动的好处在于它能开发一线业务上成百上千的团队的潜力。“看，我过去是一名篮球教练，”他说，“对于我来说，所有事物都是关于团队的。让每一个运动员都尽其所能并且见证胜利的时刻。”作为一名教练，弗洛伊德希望他的运动员们不要盯着教练的长凳等待指示。“我要他们自己把握机会并且取得胜利。沃尔玛是由很多团队组成的一个大团队，如果我们能够释放每一个团队的

能量，并且向他们学习，我们将得到最好的新生势力所具有的革新精神与规模效应。有些时候，让你获得成功的肌肉恰恰也是让你获得成功之后停止锻炼的肌肉。沃尔玛建立在能量与团队之上，我们能够恢复消失的肌肉，同时建设新技能来应对这个更加复杂的零售世界。”

这个新的团队精神的导向已经帮助了新招募的员工了解企业文化。“我们开了一个基层会议，告诉员工我们的新团队概念是如何见效的，”弗洛伊德说，“人们注意到这对于新员工来说是一次巨大的震撼。新员工现在感觉他们是大团队中的一个部分。他们喜欢作为这个多元团队中的一员。他们喜欢与经验丰富的老将在一个团队中，而且老将也喜欢新人的活力。”

弗洛伊德在商业上有着更为非凡的职业生涯。他是和美国商业中伟大的创始人山姆·沃尔顿一起开始发展事业的，山姆·沃尔顿正如我们这本著作中所描述的，是创始人精神的真实体现。在弗洛伊德的职业生涯中，他变成了沃尔玛的一位高级领导，帮助该公司成为美国历史上最大也是最成功的公司，但是他并没有就此满足。即便是今天，在美国零售业经历巨大动荡的时代，他依然希望沃尔玛能够作为一个伟大的规模化的新生势力续写新的篇章，而且他已经迫不及待地想要开始了。“我不想成为墨守成规的一员，”他告诉我们，“资深人士说，我们总是这样做。是什么让我深夜难眠，是怕我醒来时感觉我和我们所面临的挑战毫无关系。我不想让这些年轻人看着我然后说：‘是老弗洛伊德，他为沃尔玛工作了25年。’我希望他们看着我然后说：‘是老弗洛伊德，他总是想要改变一些事情。他就是公司的新鲜血液。’我不想成为一个老家伙。我想成为一个新生势力。”

弗洛伊德的故事和他的雄心壮志鼓舞人心，同时也是结束本书的一个上佳节点。弗洛伊德拥抱了创始人精神，正如我们所有人都能做到的一样。海阔凭鱼跃，天高任鸟飞。想象一下，如果你就是你们核心业务的领导。想象一下，如果你比你们行业中的任何人都行动得更迅速。想象一下，如果你有一名员工像弗洛伊德一样精力充沛且对公司鞠躬尽瘁。如果你能让这一切发生，你的公司将会是最优秀的人才愿意工作的最优之地，如此，你将会成为你的竞争对手最可怕的噩梦。

你将会成为一个真正的规模化的新生势力。

致谢

在回顾这些年来《创始人精神》的研究与写作时，许多人使我感动。对于这个项目，他们奉献了宝贵的时间、专业知识和见解。作为作者，我们深感钦佩与感激。

我们访问了100多位高管，他们大多是公司的首席执行官、创始人，平时工作异常繁忙，但是他们奉献了很多时光与我们分享他们的故事，讲述公司一路走来所遇到的挑战，以及他们在战胜这些挑战时所用的方法。他们来自一线业务的故事和洞见是这本书的核心。对于这些商业领导人，特别是创始人，我们致以最高的敬意。正是那些促使他们成功的技巧和意志力，以及他们一生中所获得的成果，组成了我们这个项目的主要内容。

我们在贝恩咨询公司的商业伙伴们，一直支持着我们的努力，慷慨地回应，对我们需要的资料、案例、评论和观点做出最快的反馈。在写作《创始人精神》期间，我们为合作的客户组织了成百上千次工作坊，还做了无数次访谈和演讲。这让我们可以将自身的想法应用于商业的核心层面，同时不断学习并进行压力测试来改进工作。令人难以置信的是，我们能够如此幸运，和一群慷慨能干的人一起工作，他们愿意无私地分享。尤其感谢尼古拉斯·布洛克、斯特凡诺·布里德利、英诺森·杜提柔、弗朗索瓦·富亚力、渡司日浦、杜妮根·欧克费、查尔斯·欧米斯顿、瑞杰·皮瓦尼和史蒂夫·绍贝特。很遗憾的是，史蒂夫在这本书完成的几个月前英年早逝，但他一直活在我们的记忆中。在我们要感恩的人中，他居于首位，他对本书提出了睿智的建议，同时，他本人就是创始人精神的实践榜样。

贝恩咨询公司为我们提供了和一些真正的全明星咨询师以及分析师一起工作的机会，他们帮助我们找出每一个细节，从失速公司的比例到维持利润增长的可能性。我们要特别感谢为这个项目付出过的管理者：桑来·布莱斯、布哈亚·南德·凯修睿、安诺克·皮尼、爱丽丝·伦纳德、露西·库明、詹妮弗·凯米、奥西雷·苏利文。你们都是最有智慧的人。拉尔夫·戴安吉是我们的资料奇才，帮助我们应对最艰巨的搜索工作。一直以来，跟随查尔斯20多年的得力助手布伦德·戴维斯为我们提供了系统化且

有力的分析。

（对于本书英文版的最终出版）感谢哈佛商业评论出版社的主任编辑蒂姆·苏利文，高级编辑梅林达·米瑞诺，以及出版社的卓越团队，感谢他们在从封面设计一直到技术编辑和印刷出版过程中所提供的帮助。感谢你们承接这个项目，让本书成为这一年最具特色的图书之一。

我们的代理人雷夫·萨加林不断实现超越，在本书的成稿过程中给出了很多建议，同时发掘了一个经验丰富的编辑托比·莱斯特。本书几乎每页上的文字都是托比逐一打上去的，谢谢你，托比。

由温蒂·米勒和保罗·贾奇所领导的贝恩咨询公司的营销团队，他们用极强的耐心和渊博的知识不断为我们提供帮助，从写作风格到编辑问题，甚至是使用软件修改文稿（这个问题持续困扰着我们）。玛吉·洛克是真正的明星成员之一，她是我们整个流程的把关人，同时她也承担了细节性事实的核对工作。如果有任何事实遗漏，那是我们的过错，玛吉对于整个工作的关注程度之高超乎寻常，她对书稿的准确性贡献巨大。

最后，我们要对各自的妻子唐娜·鲁滨逊和凯茜·艾伦致以最深沉的谢意。她们通情达理，忍受了家庭计划经常被改变，包容了无暇顾家的丈夫，同时为我们提供了支持、睿智的建议和积极的能量，这正是我们最需要的。